

Målsætningen og den optimale strategi.

Af ERIK SCHÄFER*)

I efteråret 1962 udarbejdedes i forbindelse med forfatterens studier på Handelshøjskolen i entreprenørfirmaet Chr. Islef & Co. A/S et forslag til en målsætning og den politiksamlings, der måtte forventes at give optimal målopfyldelse. I dette case videregives de overvejelser, fremgangsmåder og konkrete formuleringer, som blev arbejdets resultat.

1. Indledning.

Problemet med i teorien at udvælge den optimale strategi, når en målsætning er defineret, har i en årrække været »godt stof« i den økonomiske litteratur. Således har mange artikler – hovedsagelig af Erik Johnsen – om dette emne været bragt i »Erhvervsøkonomisk Tidsskrift«¹⁾. Endvidere har Erik Johnsen i sit »Kompendium i Operationsanalyse«²⁾ og i den nylig udkomne bog »Introduktion til operationsanalyse«³⁾ angivet en procedure til kontrol af vægtfordelingen i en målformulering bestående af flere delmålsætninger og nærmere redegjort for Churchmann-Ackoff-proceduren til optimal strategiudvælgelse. Det er med teoretisk fodfæste i denne litteratur, at man hos Chr. Islef & Co. A/S gik til opgaven.

2. Hvad er en målsætning?

Dette spørgsmål måtte klart besvares for at komme videre. Den anvendte definition blev følgende: »Ved en virksomheds målsætning forstås den samling af formulerede, realisable ønsker (formål), som virksomheden i sin aktive handlingsudøven forventes at stræbe imod. Formuleringen skal være sådan, at målsætningen kan fungere som kriterium for en udvælgelse af de optimale, aktive handlingsparametre blandt de mulige.«

En skelnen mellem begreberne formål og handlingsudøven (politik) kan her være vanskelig. Som regel kan anføres, at formål er noget, der er passivt for ledelsen, noget den med visse midler stræber hen imod. En politik er derimod noget aktivt, en fastsættelse af en handlingsparameter, noget man gør for at opfylde en målsætning.

Disse betragtninger har afstedkommet betegnelserne »aktiv handlingsudøven« og »aktive handlingsparametre« i målsætningsdefinitionen.

I definitionen er medtaget, at formuleringen skal være sådan, at den kan tjene som vurderingsgrundlag for politikkerne. Hvis dette krav ikke var medtaget, var det muligt, at formuleringen skulle tjene andre formål, og selve målsætningsproceduren blev derved til en politik.

*) Civilingeniør, HD i organisation.

Denne vurderingsklausul i målsætningsdefinitionen gør, at formålene må kunne tillægges vægte, der anskueliggør ønskets kraftighed. Dette kræver, at formålene er sammenlignelige og altså principielt uafhængige (eller at den nytte, man har af at få det ene formål opfyldt, kan lægges sammen med den nytte, man har af at få det andet opfyldt o. s. v.). De forslag, der i dette tilfælde blev fremført, var af en sådan karakter, at uafhængigheden kunne defineres⁴).

Det stod her klart, at det formål, man fandt i aktieselskabets vedtægter, paragraf 2, ikke var en målsætning i definitionens forstand. Paragraffen lyder:

»Selskabets formål er at drive ingeniør- og entreprenørvirksomhed, handel og industri i Danmark og i udlandet såvel direkte som ved anbringelse af selskabets kapital i andre selskaber, såvel som at eje fast ejendom i Danmark eller i udlandet«.

Her må det nævnes, at denne formålsformulering er meget vidtgående. Sandheden er, at selskabet driver entreprenørvirksomhed i Danmark med en for denne virksomhed nødvendig og fornuftig kapitalanbringelse i andre selskaber og i fast ejendom.

3. Begrundelse for målsætningen.

Inden målkomplekset blev formuleret blev behovet for et sådant fastslået.

Der er efterhånden ved at opstå almen enighed om, at mennesket driver økonomisk virksomhed for at få sine behov opfyldt. Det må derfor være ganske naturligt, at de personer (aktionærerne), der gennem virksomheden udfolder økonomisk aktivitet, lader deres behov komme til udtryk i målsætningsformuleringen og således, at ledelsen igennem sine politikker kan stræbe mod optimal opfyldelse af disse behov.

Aktieselskabslovens paragraf 8 stiller ovenikøbet krav om, at selskabets vedtægter skal indeholde en formålsformulering. Det har uden tvivl været lovgivernes tanke, at her har vi en så vigtig ting for aktionærerne, at formålet skal optages i vedtægterne. En yderligere bekræftelse herpå har vi i lovens paragraf 57, hvor det fastslås, at en formålsændring kræver tilsagn fra ejere repræsenterende $\frac{9}{10}$ af den investerede kapital. Dette viser den strenghed, hvormed lovgiverne har forsøgt at fastslå denne tanke om formålet's vigtighed – men heri ligger nok også forklaringen på den mangel for respekt, hvormed de fleste aktieselskaber – også Chr. Islef & Co. med sin »vedtægts målsætning« – efterlever denne idé. Da formålsændringer er så vanskelige, udformes de ofte så generelt, at enhver virksomhedsaktivitet i givet fald kan udføres uden at stride mod formålet. I Chr. Islef & Co.s formål mangler vistnok blot »forsikringsvirksomhed«, for at man havde været dækket totalt ind. På trods af lovens omgængelse på dette punkt, viser det dog, at aktionærens behov for målsætning af lovgivningen er anerkendt som så fundamentalt, at det er fundet værdigt til en minoritetsbeskyttelse.

Bestyrelsens behov for målsætning er tosidigt.

Den er af aktionærforsamlingen valgt til »overordnet ledelse af selskabet« – aktieselskabsloven paragraf 47 – og har således behov for målsætning for at realisere aktionærforsamlingens ønsker.

Den daglige ledelse varetages iflg. lovens paragraf 48 af en direktion efter bestyrelsens direktiver, og i dette led (bestyrelse – direktion) er målsætningsbehovet indlysende. Bestyrelsen skal afstikke og har ansvaret for hovedretningslinierne i direktionens arbejde. Hvordan kan bestyrelsen klare denne del af ledelsen uden en klar forestilling om, hvad det er den vil? For at blive herre over begivenhederne – fremfor slave af tilfældighederne – må bestyrelsen klart have formuleret for direktionen, hvad det er tanken at opnå ved at drive denne bestemte virksomhed.

Man kunne nu tænke sig dette behov for målsætning overført fra led til led gennem hierakiet, sådan som det nu er beskrevet for aktionær – bestyrelse – direktion. Herbert A. Simon⁵⁾ gennemfører denne tanke og kommer her ind på, at »de endelige mål« derved må omdannes til »submål« som en slags mellemstationer på vejen mod de endelige mål. De endelige mål (som f. ex. statens: Retfærdighed – den almindelige velfærd – frihed) må ned gennem hierakiet omsættes til submål for hver aktivitet, og jo højere man befinder sig i hierakiet, des mere endelige antages målene at være. Denne trinvis målformulering for hvert led i organisationen udarter til politikudformning og er ikke målsætning i definitionens forstand. Målsætningsbehovet for virksomheden ophører ved direktionen og afløses her af politikker. Det er direktionens opgave at administrere og lede gennem sine relevante politikker på en sådan måde, at ejernes ønsker – målsætningen – fremmes mest muligt. Det skal dog nævnes, at man også længere ned i hierakiet undertiden kan have behov for den formulerede målsætning – nemlig i de situationer, hvor direktionen tager underordnede med på råd ved politikudformningen.

Man kunne her fristes til at spørge: »Hvordan har Chr. Islef & Co. A/S dog kunnet klare sig – ovenikøbet udmærket – uden denne værdifulde målfarmulering?« Hertil kan kun svares, at hvis man erklærer sig tilfreds med et forløb, så er dette ingelunde ensbetydende med, at forløbet har været tilfredsstillende, hvis det ses på baggrund af mulighederne.

At det er gået godt hidtil, er således ikke noget kriterium for, at målsætningstanken kan skrinlægges. I vid udstrækning udarbejder firmaet detailplaner for dette eller hint baseret på teoretikers vejledning. Men den vigtigste opgave, at formulere målkomplekset og ved hjælp af relevante politikker at dirigere virksomheden mod optimal mål-opfyldelse, lå stort set endnu hen.

4. Procedure til formulering af målsætningen.

Som en generel procedure for formulering af målkomplekset anvistes nedenstående 3-trins deling:

- 1) Den samlede bestyrelse drøfter og formulerer et forslag til virksomhedens målsætning. Som grundlag for formuleringen bør tjene de tidligere nævnte forudsætninger (målene realisable og a. h. t. vurderingskriteriet additive). Endvidere må de være således affattede, at de opfylder behovene for samtlige de personer, der gennem virksomhedens økonomiske aktivitet søger deres behov tilfredsstillet – selvsagt under hensyn til disse personers magtposition. De enkelte delmålsætninger skal her være tillagt vægte, der afspejler ønskernes kraftighed.
- 2) Bestyrelsen forelægger generalforsamlingen sit udkast til godkendelse. Vi vil ikke mene, at denne godkendelse er ensbetydende med en ændring af formålet i aktieselskabslovens forstand, således at 9/10-reglen skal i anvendelse. Det vil sikkert være praktisk at bibeholde det brede »aktieselskabslovs-formål«, idet målsætningsformuleringen (se senere) skal tages op til jævnlig revision og ændring. En forudsætning herfor er naturligvis, at målsætningen ikke er mere omfattende end vedtægtsformuleringen – hvad næppe heller vil være sandsynligt.
- 3) Bestyrelsen overgiver den godkendte målsætning til direktionen, der udarbejder flere forslag til mulige politikker. Dernæst gennemføres en vurdering af disse politikker på grundlag af målsætningen; og den politik vælges, der giver optimal mål-opfyldelse.

Til proceduren må knyttes flg. kommentarer:

- a) Målsætningen er en samling af delmål, idet man kun i de færreste tilfælde kan nøjes med eet delmål. Disse mål, der er af økonomisk, teknisk, organisatorisk og menneskelig art, må kombineres. I een periode af virksomhedens liv kan eet delmål dominere, således at de andre mål underordnes dette. Dette vil medføre, at målsætningen ustandselig må skifte og tilpasses nye situationer. Skiftes målsætningen, må også midlerne (politikkerne) ændres, således at proceduren må gentages om og om igen med passende mellemrum.

Hvor længe er »passende« i denne forbindelse?

Normalt hævdes det, at »langtidsplanlægning« er planlægning over 5 år. Dette synes at være en indlysende tåbelighed. Hvorfor netop 5 år? Se på forholdene i dag. En dansk beslutning om deltagelse i et større marked (af hvad art det så end måtte blive), må da givet for mange virksomheders vedkommende medføre omgående ændringer i målsætnings-politik-strukturen uanset en valgt periode på 5 år. For at fastsætte planlægningens optimale tidsrum kunne anvendes planhorisonten efter Langholms definition⁶⁾.

Det skal dog bemærkes, at målsætningsdiskussionen udmærket kan foregå uden nogen direkte stillingtagen til periodelængden. Holder bestyrelsen sig de skiftende forhold for øje og indretter deres målsætnings-politik-struktur efter disse (»dynamisk virksomhedsledelse«), vil jeg vove at påstå, at periodeproblemet kan løses.

- b) Churchman og Ackoff anviser to metoder til fastlæggelse af værdier til delmålene⁷⁾. Metoden kræver, at additivetskravet er opfyldt. Ved det udarbejdede forslag anvendtes den første af de to nævnte metoder.

Denne metode sikrer, at vurderingerne ikke bliver indbyrdes modstridende. Ved metoden er forudsat, at vurderingen træffes af en enkelt person. Da resultatet af vurderingen skal være en gruppes – bestyrelsens – kan det være hensigtsmæssigt, at hvert bestyrelsesmedlem foretager vurderingen uafhængig af de andre. Den til målsætningen tillagte værdi udregnes da som et vejte (efter magtposition) gennemsnit af de værdier, de enkelte bestyrelsesmedlemmer er kommet til.

- c) Vurderingsproceduren, der udvælger den optimale politik Kombination, beskrives senere.

5. *Det konkrete forslag til målsætningen.*

Forslaget opererer med følgende resultat af procedurens punkt 1) og 2):

- Delmål 1. Indtjening af en passende økonomisk gevinst er en selvfølgelig forudsætning for at drive forretning.
Det er derfor firmaets mål i det lange løb at opnå et rimeligt overskud til virksomhedens ejere.
- Delmål 2. Gennem udførelsen af sine entrepriser ønsker firmaet hos bygherrerne at opnå respekt og anseelse, således at de finder det helt naturligt ved et evt. kommende byggeri at kontakte firmaet.
- Delmål 3. Det er virksomhedens mål at udvide sin størrelse på en langsom og fornuftig måde og sådan, at »explosive« størrelsesændringer undgås.
- Delmål 4. Det er virksomhedens mål at skabe et godt arbejdssted for sine funktionærer.

Det »rimelige overskud«, der omtales under delmål 1, må naturligvis i det konkrete tilfælde specificeres nærmere.

Målsætningen opfylder kravene om realisabilitet og additivitet. Additivitetskravet er måske ikke umiddelbart indlysende. Det kunne f. ex. hævdes, at for at opnå respekt og anseelse hos kunderne, er det nødvendigt, at tidsfrister overholdes og extraregninger undgås. Dette kunne måske betyde, at virksomheden – for at overholde tiden – etablerer extra foranstaltninger, der nedbragte overskuddet og dermed var indbyrdes forbundet med delmål 1. Hertil kan siges, at for at overholde additivitetskravet, må et tilbud til en bygherre indeholde beløb til tidsfristens overholdelse og eventuelle extra ydelser, således at disse omkostninger ikke fragår i overskuddet. Det vil således være muligt ved definitioner at hævde kravet om additivitet.

Ved gennemførelse af proceduren for delmålenes værdi nåede man til følgende resultater:

$$V_1 = 0,30$$

$$V_2 = 0,30$$

$$V_3 = 0,20$$

$$V_4 = 0,20.$$

6. Valg af strategi. – Målsætningen som vurderingskriterium.

Det er nu tanken at vise, hvorledes den opstillede målsætning tjente som kriterium for udvælgelsen af den optimale strategi. Der skal ved strategi forstås samlingen af samtlige politikker (planlægningspolitik, ledelsespolitik, bygherrepolitik o. s. v.) bilagt nødvendige instansplaner, stillingsbeskrivelser m. m.

Dette forudsætter, at de mulige strategier bliver udformet i detaljer. En sådan detailudformning er en omfattende opgave. Her skal blot nævnes hovedindholdet af 3 mulige strategier. Senere skal anføres 2 enkelte politikker fra den udvalgte, optimale strategi. Det skal meddeles, at et dybtgående kendskab til firmaet er nødvendigt for en virkelig forståelse af de 3 mulige strategiers hovedindhold. Da dette ikke kan meddeles læserne inden for dette case's rammer, må det efterfølgende blot tjene til at anskueliggøre fremgangsmåden ved optimeringsprocessen.

Hovedindholdet af de mulige strategier kan angives som:

- A. Bevarelse af den hidtil førte strategi, hvilket i hovedtræk vil sige, at firmaet udfører jord-, vej-, kloak- og betonarbejder for privat industribyggeri og så godt som altid i hovedentreprise. Anlægsarbejder, boligbyggeri samt arbejder hentet i offentlig licitation udføres ikke. Yderligere er hovedentreprenørordningen blevet udbygget henimod, at firmaets egen tegnestue i mange tilfælde overtager udarbejdelsen af projektet – bygherren kommer med et ønske om en industribygning, og firmaet overtager helt og holdent realisationen af dette ønske (»the key in the door«-systemet). Det kan nævnes, at den form for industribyggeri, som firmaet selv projekterer, er elementbyggeri med svære betonelementer – fremstillet på andres fabrikker – og monteret af firmaets egne folk med egne eller lejede kraner.
- B. Virksomheden overtager selv enkelte underentrepriser, d. v. s. der arbejdes henimod at etablere egen betonelementfabrik, egen murerafdeling o. s. v.
- C. Virksomheden påtager sig enhver form for byggeri (industribyggeri, boligbyggeri, skole- og hospitalsbyggeri, offentlige arbejder, anlægsarbejder m. m.). Samtidig overtages enkelte underentrepriser som beskrevet under B.

Fremgangsmåden ved benyttelse af målsætningen som valgkriterium må være følgende:

- 1) En komité bestående af repræsentanter fra topledelsen fra samtlige virksomhedens aktiviteter nedsættes for at overveje, hvorledes hver enkelt strategi vil influere på de forskellige delmål i målsætningen.
- 2) Komitéen tillægger hver strategi en karakter for hver delmålsætning, d. v. s. hver strategi skal her tildeles 4 karakterer. Karaktererne, der skal ligge mellem 0 og 1, gives på følgende måde. 0 betyder, at den pågældende strategi vil skade formålet med stor sandsynlighed, medens 1 betyder, at den pågældende strategi med stor sandsynlighed vil fremme formålet. 0,5 betyder, at strategien ingen virkning har på delmålet overhovedet.

Resultatet af karaktergivningen ses i nedenstående tabel:

Strategi \ Delmål	V	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄
		0,30	0,30	0,20	0,20
A		0,8	0,7	0,8	0,6
B		0,7	0,8	0,3	0,7
C		0,6	0,5	0,2	0,7

- 3) Det antages nu, at den strategi, som giver den højeste forventede værdi, vil gavne firmaet mest. Den forventede værdi af en strategi med hensyn til den samlede målsætning får man ved at multiplicere delmålets værdi med den respektive strategis effektivitet og opsummere over alle delmålene.

$$A's \text{ nytte} = 0,30 \cdot 0,8 + 0,30 \cdot 0,7 + 0,20 \cdot 0,8 + 0,20 \cdot 0,6 = 0,73$$

$$B's \text{ nytte} = 0,65$$

$$C's \text{ nytte} = 0,49.$$

Målsætningen har derved tjent som vurderingsgrundlag, og strategi A må udvælges som den optimale.

Hvad der tidligere er sagt om tidsperioden for målsætningen kan også siges om målsætnings-strategi-kombinationen. En ny målsætning, en ny mulig politik, en ændret markedssituation o. s. v. vil kunne give ganske andre resultater. Det ville f. ex. slet ikke være besynderligt, om strategi B om nogle år afløser A som den optimale, fordi målsætningen har ændret sig. Derfor er det den samlede målsætnings-strategi-procedure, der skal være underlagt kravet om »dynamik«.

7. Detailudformningen af politikkerne.

Uanset hvilken strategi der ønskes udformet i detaljer, vil en total strategiudformning indebære en betydelig arbejdsindsats. Da endvidere fastlæggelsen af een politik medfører visse begrænsninger i andre, er totalsamlingen af politikker i de fleste til-

fælde for uoverskueligt at arbejde med. Det drejer sig derfor om at få udvalgt en mindre samling politikker i strategien:

Som man har mulighed for at overskue samspillet imellem
og
Som så vidt muligt dækker hele virksomhedens aktivitet, og i
hvert fald de væsentligste aktiviteter i relation til målene.

Som en samling, der opfylder disse krav blev udvalgt følgende »hoved«-politikker:

- 1) Prispolitik
- 2) Bygherrepolitik (Kundepolitik)
- 3) Underentreprenørpolitik (Leverandørpolitik)
- 4) Planlægningspolitik
- 5) Investeringspolitik
- 6) Ledelsespolitik
- 7) Personalepolitik.

En vurdering af disse politikkers indbyrdes samspil samt deres virkning på delmålene er vist i nedenstående tabel:

Politik \ Virkning	Begrænser politik nr.							Fremmer delmålsætning:			
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
1. Prispolitik		—	—	—	—			+	+	+	
2. Bygherrepolitik	—		—	—				+	+	+	
3. Underentreprenørpolitik	—	—		—	—				+	+	
4. Planlægningspolitik	—	—	—		—	—		+	+	+	+
5. Investeringspolitik.	—		—	—				+		+	
6. Ledelsespolitik				—			—		+	+	+
7. Personalepolitik						—					+

Ved en sådan tabel er det muligt at skabe sig en oversigt over den aktionsbegrænsning, een politik udøver på andre samt den enkelte politiks fremmende virkning på delmålene.

Bag den her givne vurdering af relationerne ligger naturligvis et intimt kendskab til virksomheden og til de enkelte politikker.

Ved detailudformningen af politikkerne er det vigtigt, at man begynder med den politik, der har størst virkning på målsætningen (flest plusser), og som dernæst griber så lidt ind i handlefriheden hos de øvrige politikker som muligt (færrest minusser).

Efter dette kriterium bør politikkerne udformes i følgende række følge:

Planlægningspolitik
Ledelsespolitik
Bygherrepolitik
Prispolitik
Investeringspolitik
Underentreprenørpolitik
Personalepolitik.

Der vil i det følgende blive gengivet 2 politikker fra den udvalgte strategi, ledelsespolitikken og personalepolitikken.

8. Ledelsespolitikken.

Ledelsespolitikken er en formulering af principper og retningslinier for den måde, virksomheden ønskes ledet på. Der skal ved »leder« forstås enhver ansat, der har ansvar for andre.

Ledelsespolitikken indvirker på opfyldelsen af delmålene 2, 3 og 4.

Det er klart, at et dygtigt ledet firma med en slagkraftig og hurtigvirkende organisation vil gavne målet om respekt og anseelse hos firmaets bygherrer.

Det er en betingelse for opfyldelsen af virksomhedens 3. delmål om udvidelse i et roligt og harmonisk tempo, at ledelsespolitikken har taget sigte på dette forhold.

Delmålet om det gode arbejdssted for funktionærer kræver en ledelsespolitik, der tager hensyn til dette.

Ledelsespolitikken bedste hjælpemiddel er uden tvivl en hensigtsmæssig organisation, hvis opbygning er kendt, forstået og accepteret af virksomhedens medarbejdere. Organisationens opbygning fastslås i en organisationsplan, der består af en instansplan og stillingsbeskrivelser for samtlige ansatte.

Instansplanen er en grafisk afbildning af sammensætningen af virksomhedens ansatte. Hver enkelt medarbejder er symboliseret ved et rektangel. Rektanglerne er forbundet med streger, der angiver kommando- og rapportlinier.

Instansplanen er selvfølgelig kun et beskedent værktøj til beskrivelse af organisationen p. g. a., at den er »eendimensional«, og fordi kun hovedrelationerne kan angives. For at give instansplanen »lidt dimension«, bør den horisontale placering være et udtryk for den ansattes placering i hierakiet.

Det andet hjælpemiddel til opbygning af organisationsplanen – stillingsbeskrivelserne – er et nødvendigt supplement til instansplanen. I stillingsbeskrivelserne fastslås for hver enkelt leder, hvem og hvad han har ansvaret for og omfanget af hans arbejde.

Under vor søgen for at finde litteratur om dette emne – og vel at mærke litteratur, der egner sig for danske forhold – har vi konstateret, at emnet næsten ikke er behandlet. Endvidere har vi konstateret, at firmaer, der i forvejen har stillingsbeskrivelser, af en eller anden grund ikke er villige til at udlåne disse.

Et anvendeligt skema for indholdet af en stillingsbeskrivelse angives af direktør Svend Mansted⁸⁾. Mansted nævner, at en stillingsbeskrivelse må indeholde:

- 1) Generel beskrivelse af arbejdets art.
- 2) Mere detaljeret redegørelse for opgaverne, som funktionæren har ansvaret for og leder eller eventuelt selv deltager i.
- 3) Hvem vedkommende er ansvarlig for. I almindelighed afdelingens personale.
- 4) Hvem der rapporteres til.
- 5) Hvem der samarbejdes med.

At være ansvarlig for afdelingens personale vil sige at have ansvar for og indseende med, at medarbejderne er i stand til at løse deres opgaver på betryggende måde. Udtrykket »rapporterer til« henviser til den, der ifølge sin stillingsbeskrivelse

er ansvarlig for rapportørens tilstrækkelighed. Med samarbejde menes, at ansatte i kraft af deres stilling har pligt til at give oplysning til andre ledere, når de anmodes herom, angående beslægtede opgaver, som disse ledere er ansvarlige for.

Det foreslås, at hver enkelt tages med på råd ved udarbejdelsen af hans stillingsbeskrivelse og ved stillingsbeskrivelsen for de ansatte, vedkommende har ansvaret for. Dette vil utvivlsomt lette indførelsen og bidrage til en god løsning. Hver enkelt stillingsbeskrivelse bør underskrives af vedkommendes foresatte.

Udover instansplan og stillingsbeskrivelse bør ledelsespolitikken indeholde regler for ledelsesfunktioner som instruktion, ordregivning, irettesættelse o. s. v.

I denne beskrivelse er udeladt ledelsespolitikens vigtigste indhold, nemlig gengivelsen af instansplanen og stillingsbeskrivelserne, og kun gengivet ledelsespolitikens verbale udformning. Denne er i øvrigt så generel, at det må forventes, at den også vil kunne finde anvendelse ved en lidt ændret formålsformulering. Dette kan bl. a. bekræftes ved, at opbygningen og dele af indholdet bygger på en anden virksomheds ledelsespolitik.

9. Forslag til ledelsespolitik.

- A. Indledning.
- B. Organisation.
- C. Delegering.
- D. Strategi.
- E. Instruktion.
- F. Kommunikation og koordination.
- G. Udnyttelse af andre ansattes viden og erfaring.
- H. Ordregivning.
- I. Anerkendelse.
- K. Irettesættelse.
- L. Tonen på arbejdspladsen.

A. Indledning.

En god ledelse af virksomheden bidrager væsentligt til målsætningens opfyldelse, og i erkendelse heraf vil virksomheden søge tilvejebragt de forudsætninger, der er nødvendige for at opnå det bedst mulige medarbejderskab af hver enkelt.

»Leder« i denne politik er at betragte enhver ansat, der har ansvar for andre ansatte.

B. Organisation.

En af de vigtigste af ovennævnte forudsætninger er en hensigtsmæssig organisation, hvis opbygning er kendt, forstået og accepteret af virksomhedens medarbejdere.

Vi vil derfor til enhver tid søge opretholdt sådanne organisatoriske forhold, der sikrer en hensigtsmæssig, rimelig og acceptabel fordeling af arbejdet mellem virksomhedens medarbejdere.

Virksomhedens organisatoriske forhold skal være klargjort igennem en å jour-ført organisationsplan, d. v. s. instansplan og stillingsbeskrivelser.

C. Delegering.

En anden af disse forudsætninger er, at medarbejderne i den udstrækning, det

under hensyn til arbejdets art og den enkeltes kvalifikationer er muligt, får lejlighed til at gøre en selvstændig arbejdsindsats.

Dette søges opnået igennem stillingsbeskrivelserne ved en vidtgående, men hensigtsmæssig og rimelig delegering af ansvar, pligter og rettigheder.

D. Strategi.

En vigtig betingelse for, at en sådan delegering og den deraf følgende selvstændige disponering kan blive effektiv, er, at medarbejderne har en entydig opfattelse af de principielle retningslinier der ønskes fulgt i det daglige arbejde.

En sådan entydig opfattelse søges tilvejebragt igennem en skriftligt formuleret og å jour-ført strategi (politiksamling), hvori medarbejderne kan hente støtte og vejledning.

E. Instruktion.

En forudsætning for, at en medarbejder kan udføre et bestemt arbejde, således som lederen ønsker det, er, at han får fyldestgørende oplysninger om, hvordan arbejdet ønskes udført.

Der lægges derfor vægt på, at hver enkelt leder giver en fyldestgørende instruktion forud for et arbejdes påbegyndelse. For det rutinemæssige arbejde skal der opretholdes et sæt skriftlige og å jour-førte instrukser.

F. Kommunikation og koordinering.

Da den enkelte medarbejders arbejde er et vigtigt led i en helhed, skal dette for at være tilfredsstillende både for virksomheden og ham selv koordineres med de øvrige medarbejders arbejde. Den interne kommunikation mellem virksomhedens medarbejdere spiller en væsentlig rolle i denne forbindelse.

Igennem strategien, organisationsplanen, instrukserne og et hensigtsmæssigt cirkulationsforløb af ind- og udgående skrivelser søges tilvejebragt et grundlag for kommunikationen og koordinationen i virksomheden. Dette grundlag skal søges udbygget igennem en hensigtsmæssig information til medarbejderne om vigtige begivenheder og beslutninger.

G. Udnyttelse af andre ansattes viden og erfaring.

Ved at tage medarbejderne med på råd i et rimeligt omfang vil lederen i mange tilfælde blive i stand til at træffe bedre og rigtigere beslutninger samt opnå en mere positiv indstilling til disses gennemførelse.

»Vi-alene-vide«-mentaliteten bør derfor ikke være fremherskende i ledelsesarbejdet. Den enkelte leder bør derimod i så vid udstrækning som muligt give såvel kolleger som underordnede medarbejdere lejlighed til at bidrage med den erfaring, viden og indsigt, som disse hver for sig sidder inde med.

H. Ordregivning.

En ordre vil lettere blive accepteret og efterkommet, når denne bliver ledsaget af en rimelig begrundelse.

Ordregivning bør derfor ske på en sådan måde, at ordren får karakter af en meddelelse om en situation, der nødvendiggør en bestemt handling af den, til hvem ordren gives.

I. Anerkendelse.

Påskønnelse af en god arbejdspræstation eller anden værdifuld indsats vil i de fleste tilfælde virke opmuntrende på en medarbejder og forøge hans arbejdsglæde og følelse af eget værd.

Ros og anerkendelse fremført på en fornuftig måde og ved passende lejligheder bør derfor være et naturligt led i ledelsesarbejdet.

K. Irettesættelse.

At gøre fejl er menneskeligt, og da fejl eller forsømmelser almindeligvis ikke sker forsætligt, vil irettesættelse i egentlig forstand som oftest være både unødvendig og uhensigtsmæssig.

Medarbejdere bør derfor ikke bebrejdes begåede fejl, men bør – efter at have haft lejlighed til at give deres egen fremstilling af sagen – retledes ved en saglig forklaring. Kun ved uagtsomhed eller gentagne tilfælde af forsømmelighed bør medarbejderen gives en reprimande, hvilket dog bør finde sted i enrum.

L. Tonen på arbejdspladsen.

Den tone, der vil komme til at herske på en arbejdsplads, er i det væsentlige afhængig af den tone, der angives af lederen.

Ledelsesarbejdet bør derfor foregå i en høflig og venlig tone, og der bør udvises tilbørlig agtelse og respekt for det enkelte individ.

10. Personalepolitikken.

Personalepolitikken angiver de principper og retningslinier, som ønskes fulgt af ledelsen på alle organisationstrin ved varetagelse af personaleadministrationen, for at fremme delmål 4 (at virksomheden bliver anerkendt som et godt arbejdssted for funktionærer).

Ligesom for ledelsespolitikken er det karakteristisk for personalepolitikken, at den ikke opstiller en række kategoriske regler, men derimod en række generelle principper med mulighed for et individuelt skøn. Mennesker kan jo som bekendt ikke alle gives samme kategoriske behandling – der må levnes mulighed for en vis individuel margin.

Personalepolitik efter ovennævnte definition er af ledere blevet opfattet højst forskelligt. Mange er af den opfattelse, at det er noget med firmaskovture, kortere arbejdstid, lyse og venlige lokaler, billeder på væggene o. s. v. Kort sagt »velfærdsforanstaltninger«.

Andre, at det er noget fidusbetonet – en særlig raffineret måde at udnytte personalet på. Og andre igen, at det er noget med en eftergiven ledelse og tophøje lønninger.

Her må det kraftigt bemærkes, at personaleadministration ikke er velfærdsforanstaltninger eller andet lignende. Velfærdsforanstaltninger er naturligvis ikke uden betydning, men de er kun en ganske lille og uvæsentlig del af det hele.

Hvad er personaleadministration så? Lad det uden omsvøb strax blive nævnt, at god personaleadministration er at *udvikle* sine medarbejdere.

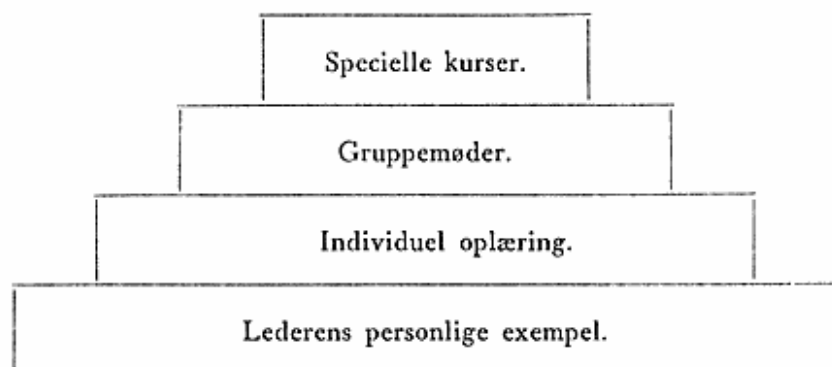
En leder, en direktion eller en bestyrelse kan kun realisere sine skabende idéer gennem medarbejderne. Derfor gælder det om at udvikle dem mest muligt inden for deres specielle områder. Dette skaber større arbejdsglæde hos medarbejderne og hæver samarbejdsmoralen, d. v. s. fremmer målsætningen om det gode arbejdssted.

Efter således at have slået fast, at den aktive personalepolitik bygger på individuel udvikling eller træning, må vi se, hvordan sådan en træning kan bygges op.

Det er vigtigt at slå fast, at een leder ikke alene kan bygge et sådant system op. Samtlige ledere må gøres bekendt med forudsætningerne for god personaleadministration. God træning bør derfor begynde med ledertræning, hvorved man bibringer lederen en forståelse for at udvikle det personale ved hjælp af hvilket han skal opnå sine resultater.

Træning er ikke blot et spørgsmål om medarbejdernes deltagelse i et vist antal individuelle kurser eller træningsprogrammer. Det må ses i et langt videre perspektiv.

Nedenstående figur kan anskueliggøre udviklingens grundlag:



Som det største felt og fundamentet for de øvrige er i figuren vist »Lederens personlige eksempel«.

Det personlige eksempel, en leder udviser, påvirker – på godt og ondt – medarbejderne, og det er vigtigt, at lederne holder sig dette for øje og koncentrerer sig om dets positive og konstruktive sider (jvnf. ledelsespolitikken).

Dernæst kommer den »individuelle oplæring«, d. v. s. lederens direkte belæring af den enkelte medarbejder – den direkte orientering om arbejdets udførelse, strategien m. m. (jvnf. også her ledelsespolitikken). Dette kræver selvfølgelig egenskaber hos lederen til at instruere. Igen her ses det, at god personaleadministration begynder med træning af ledere i at lede.

Idet man i ledelsespolitikken går ind for en konfererende, konsulerende indstilling i samarbejdet med de ansatte, d. v. s. man ikke er bange for at drøfte aktuelle emner og problemer med medarbejderne på gruppemøder, i udvalg, ved konferencer o. l., opnår man herved, i det omfang man ved møderne formår at udvide deltagernes horisont og forståelse for motiver, årsagssammenhænge etc., samtidig en vis træningsvirkning.

Træningsprogrammet kan derfor udbygges med nedsættelse af udvalg, komitéer eller lign. til drøftelse af aktuelle emner.

Betydningen af de specielle kurser er indlysende – og udeladelse af deltagelse heri kan være katastrofal.

Har man ikke »fingeren på udviklingens puls« og ikke sørget for specielt uddannet personale med kendskab til moderne bogholderisystemer, elektronregnemaskiner, moderne organisationsprincipper, arbejdsprincipper o. s. v., vil virksomheden givetvis ikke kunne hævde sig i den kommende konkurrence. Det må derfor være helt klart, at virksomheden fremmer sin målsætning ved personalets deltagelse i specielle og videregående kurser, og at virksomheden tilskynder hertil og bekoster disse.

Udover hensynet til medarbejdernes udvikling må personalepolitikken rumme regler for praktiske forhold som ansættelse, afskedigelse, introduktion, bedømmelse, lønforhold o. s. v.

Af begrundelser for disse praktiske regler må nævnes, at hvis en leder skal være ansvarlig for sin afdelings virke, må han også være medbestemmende ved ansættelse af afdelingens personale.

Endvidere må her nævnes: For at ledelsen kan skaffe sig et sagligt og retfærdigt grundlag for personalets placering, lønregulering, uddannelsesbehov og afskedigelse er det nødvendigt, at denne har et overblik over personalets kvalifikationer og præstationer. Derfor må hver leder foretage en systematisk og periodisk bedømmelse af afdelingens personale.

Resultatet af bedømmelsen har den enkelte medarbejder et berettiget krav på at kende, og bedømmelsen bør derfor drøftes med ham.

Som også anført i forbindelse med ledelsespolitikken har flere af udformningerne af de praktiske regler en sådan generel karakter, at de også vil kunne finde anvendelse ved en anden målformulering.

11. Forslag til personalepolitik.

- A. Indledning.
- B. Ansættelse.
- C. Afskedigelse.
- D. Uddannelse og træning.
- E. Introduktion.
- F. Bedømmelse.
- G. Lønforhold.
- H. Overarbejde.
- I. Orlov.
- K. Personlige problemer.
- L. Kritik og klager.

A. Indledning.

Personalepolitikken angiver de principper og retningslinier, der ønskes fulgt af ledere på alle trin af organisationen ved varetagelse af personaleadministrationen, for at virksomheden som sådan kan blive anerkendt som et godt arbejdssted.

B. Ansættelse.

1) For at organisationen skal kunne arbejde effektivt, må den enkelte medarbejders kvalifikationer svare til de arbejdsopgaver, han skal løse i den pågældende stilling.

Alle stillinger vil derfor blive besat med de i forhold til stillingens krav bedst kvalificerede, altså på grundlag af en objektiv bedømmelse af den enkeltes muligheder for at udfylde stillingen.

For at sikre sig, at en ny funktionær magter det job, han påtager sig, og iøvrigt falder til i organisationen, skal der normalt træffes aftale om prøvetid.

2) Hvis en leder skal være ansvarlig for det arbejde, der udføres i hans afdeling, må han også være medbestemmende ved ansættelsen af afdelingens personale.

Ved udvælgelse og ansættelse af personale træffes den endelige afgørelse derfor af den pågældende medarbejders fremtidige nærmeste overordnede.

3) Stabile ansættelsesforhold betragtes som en fælles interesse for virksomheden og den enkelte medarbejder.

Det personale, der antages, skal derfor normalt kunne regne med at blive i virksomhedens tjeneste under forudsætning af tilfredsstillende arbejde og forhold til sine omgivelser.

4) I travle perioder og til løsning af særlige opgaver kan det i visse tilfælde være nødvendigt at ansætte extra personale.

Ved sådanne ansættelser skal der gøres udtrykkeligt opmærksom på, at ansættelsen er midlertidig.

C. Afskedigelse.

1) Afskedigelse betragtes som en alvorlig sag både for virksomheden og for medarbejderen og bør derfor først ske efter nøje overvejelser i hvert enkelt tilfælde.

Meddelelse om afsked må derfor først finde sted, efter at denne er godkendt af direktøren.

2) En medarbejder, der ikke længere kan beskæftiges af virksomheden, bør have en rimelig frist til at skaffe sig beskæftigelse andetsteds.

Afskedigelsen skal derfor ske med rimeligt varsel og helst med længere frist end anført i lovgivningen eller de for hvert enkelt tilfælde trufne aftaler.

3) Af hensyn til en planmæssig afløsning af ældre medarbejdere er det nødvendigt at fastsætte en aldersmæssig begrænsning for medarbejdernes forbliven i virksomheden.

Virksomheden anser folkepensionsalderen for at være en passende aldersgrænse for sine medarbejdere.

D. Uddannelse og træning.

1) En vigtig forudsætning for, at virksomheden fortsat skal kunne hævde sig i konkurrencen, vil være, at den enkelte medarbejder følger med i udviklingen og supplerer sin uddannelse, således at han til stadighed befinder sig på det gennemsnit, der må kunne forventes ifølge hans anciennitet.

Virksomheden forventer, at den enkelte medarbejder selv tager initiativ til en sådan fortsat dygtiggørelse og selvudvikling. Herudover vil virksomheden i den udstrækning, det skønnes hensigtsmæssigt eller nødvendigt, opfordre medarbejderne til at supplere deres uddannelse.

2) Virksomheden betragter videreuddannelse af medarbejdere som et nødvendigt investeringsobjekt, og den er derfor indstillet på at dække udgifterne i forbindelse hermed.

I det tilfælde, at en medarbejder opfordres til at gennemgå en videreuddannelse af den ene eller den anden art, afholder virksomheden alle udgifterne.

Fremsætter en medarbejder selv ønske om at deltage i en videreuddannelse, som ledelsen skønner ikke har væsentlig, men dog nogen betydning for hans arbejde i virksomheden, afholder virksomheden to trediedele af udgifterne.

E. Introduktion.

Det indtryk, en ny medarbejder ved sin tiltrædelse får af virksomheden og dens

medarbejdere, vil ofte få afgørende indflydelse på hans holdning og hans indstilling til hans nye arbejde.

For at en ny medarbejder så hurtigt som muligt skal finde sig til rette i de nye omgivelser og forhold og »falde til« i organisationen, lægger virksomheden vægt på, at han introduceres rigtigt.

F. Bedømmelse.

1) En væsentlig forudsætning for, at ledelse på saglig og retfærdig måde kan behandle spørgsmål om placering, lønregulering, uddannelsesbehov og afskedigelser, er, at ledelsen har et overblik over personalets kvalifikationer og et nøje kendskab til den enkelte medarbejders præstationer. For at opnå et sådant overblik og individuelt kendskab foretages der en periodisk bedømmelse af hele personalet. Formålet med en sådan bedømmelse er:

- a) at tilvejebringe kendskab til, hvordan en række væsentlige arbejdssegenskaber er udviklet hos medarbejderne, således at deres arbejde og uddannelse kan tilrettelægges under hensyntagen til deres stærke og svage sider.
- b) at tilvejebringe et sagligt grundlag for lønregulering eller for eventuel afskedigelse.
- c) at give ledelsen et helhedsindtryk af medarbejderens standpunkt.

2) Den enkelte medarbejder har et berettiget krav på at kende sit standpunkt, da et sådant kendskab er en forudsætning for fortsat dygtiggørelse.

Resultatet af bedømmelsen vil derfor blive drøftet med hver enkelt.

G. Lønforhold.

1) For at lønforholdene kan være tilfredsstillende, bør lønniveauet for de forskellige kategorier af medarbejdere stå i et rimeligt forhold til det gennemsnitlige lønniveau på arbejdsmarkedet.

Medarbejderne bør derfor have en løn, der ligger på en sådan højde, at den kan hævde sig sammenlignet med lønnen i andre entreprenørvirksomheder.

2) En anden forudsætning for at opretholde tilfredsstillende lønforhold er, at lønnen står i et passende forhold til de kvalifikationskrav, der stilles til den pågældende medarbejder, og til den præstation, der ydes.

Den individuelle lønfastsættelse og lønregulering skal derfor foretages på grundlag af en nøje vurdering af disse forhold.

3) Såfremt lønnen på den ene side og kvalifikationer og præstationer på den anden side ikke længere er – eller kan bringes i overensstemmelse med hinanden, bør ansættelsesforholdet bringes til ophør.

Hvis en medarbejder således synes, at hans evner og kvalifikationer er bedre end det, der svarer til den løn, virksomheden kan betale for det pågældende arbejde, bør han søge en anden stilling. På tilsvarende måde bør en medarbejder, der ikke kan opfylde de krav, som det pågældende arbejde og den dertil svarende løn stiller til ham, afskediges.

4) Stabile, økonomiske fremtidsudsigter også efter fratræden på grund af alder er en faktor, der bidrager til en øget indsats og tryghed i stillingen.

Virksomheden er derfor indstillet på udover lønnen at yde et tilskud til en pensionsordning på privat basis efter nærmere fastsatte regler.

H. Overarbejde.

1) Overarbejde i større udstrækning medfører erfaringsmæssigt en nedsat præstation i den normale arbejdstid og griber ofte forstyrrende og generende ind i den enkeltes privatliv.

Arbejdet skal derfor søges tilrettelagt og fordelt således, at overarbejde så vidt muligt undgås.

2) Nødvendigt overarbejde bør søges afviklet således, at dette medfører så få ulemper som muligt for medarbejderne.

Meddelelse om overarbejde bør derfor gives på et så tidligt tidspunkt som muligt.

L. Orlov.

1) Betydningsfulde begivenheder i en medarbejders familie eller lignende ekstraordinære forhold kan medføre behov for eller ønske om orlov.

Virksomheden er indstillet på at imødekomme rimelige ønsker i så henseende i det omfang, det under hensyn til virksomhedens drift er muligt.

2) Ordning af mindre private anliggender kan ligeledes medføre et behov for eller ønske om et par timers frihed eller om at forlade virksomheden lidt før normalt.

Også i sådanne tilfælde er virksomheden indstillet på i et rimeligt omfang at imødekomme medarbejdernes ønsker.

K. Personlige problemer.

En medarbejder, der yder effektiv, interesseret og loyal arbejdsindsats i virksomhedens tjeneste, bør kunne regne med støtte fra virksomheden, hvis der opstår personlige problemer for ham, som han vanskeligt selv kan overvinde.

Virksomheden er derfor interesseret i at hjælpe medarbejderne, hvis der opstår økonomiske problemer, som overstiger den enkeltes evner og muligheder.

Opstår der andre problemer, vil virksomheden gerne medvirke til at hjælpe den enkelte over vanskelighederne.

L. Kritik og klager.

En forudsætning for at tilvejebringe og opretholde et godt og et effektivt samarbejde i virksomheden er, at eventuelt u hensigtsmæssige eller direkte utilfredsstillende forhold tages op til en saglig og fornuftig behandling på et så tidligt tidspunkt som muligt.

Virksomhedens medarbejdere bør derfor efter moden overvejelse trygt kunne fremføre eventuel kritik eller klager over nuværende tilstande overfor ledelsen. For så vidt klager angår andre personer i virksomheden, skal vedkommende gøres opmærksom på, at klagen fremføres. Det påskønnes, at kritik eller klager over nuværende forhold ledsages af forslag til forbedring.

12. Slutning.

I dette case er gengivet et forsøg på at anvende økonomisk teori på et praktisk problem, der normalt baseres på lederens intuition, fornemmelser og mere eller mindre velfunderede erfaringer.

Det er vistnok rigtigt, at praktiske erhvervsfolk tit lader hånt om teoretikernes fremstillinger, antagelig p. g. a. disses generelle karakter, forudsætninger og vanskeligt tilgængelige symbolsprog. Dette eksempel har da – om ikke andet – så dog vist, at teorien har en mulighed for at tillempes en praktisk anvendelse.

Noter og litteratur:

- 1) Nr. 1, 1959: »Omrids af en målsætnings- og politikmodel« af Erik Johnsen.
Nr. 1, 1961: »Toplevelsens målsætningsproblemer« af Otto Cordsen, Børge G. Johansen, Erik Johnsen, Bent Lehmann, Holger Madsen og Knud Quist.
Nr. 1, 1961: »Knodepunktsanalysen, en grafisk fremstilling af politikkominationer« af Erik Johnsen.
Nr. 4, 1962: »Målsætningens placering i langtidsplanlægningen I« af Børge G. Johansen.
Nr. 4, 1962: »Målsætningens placering i langtidsplanlægningen II« af Erik Johnsen.
- 2) Einar Harcks Forlag, København 1961.
- 3) Høst & Søns Forlag, København 1962.
- 4) Er dette krav ikke opfyldt, d. v. s. at målsætningen indeholder indbyrdes afhængige formål, har Erik Johnsen i »Erhvervsøkonomisk Tidsskrift« nr. 1, 1959, pag. 18–20, anvist en mulig løsning på problemet.
- 5) »Administrative Behavior«, The Macmillan Company, New York 1960.
- 6) Odd Langholm: »A Restatement of the Problem of the Sufficient Economic Horizon«. »Erhvervsøkonomisk Tidsskrift« nr. 2, 1962.
- 7) Refereret hos Erik Johnsen: »Kompendium i Operationsanalyse«.
- 8) »Erhvervsøkonomisk Tidsskrift« nr. 4, 1960.