

En konkret målsætningsproces og et demokratisk målsætningssamarbejde

Af C. A. Øberg*)

En målsætning må man have. Vi har i de senere år hørt det gang på gang fra mange forskellige sider i mange forskellige situationer. Enigheden herom er næsten fuldstændig. Målsætteriet er blevet accepteret som en fundamental opgave for enhver ansvarlig leder. Denne udvikling er positiv, og den bør i høj grad støttes. Spørgsmålet, der imidlertid alt for ofte bliver tilbage, er: Hvordan håndterer man denne målsætningsproces i praksis? Hvordan omsætter man de rigtige tanker til rigtige handlinger, der sikrer de rigtige resultater, dvs. resultater, som i praksis opfattes som nyttige og meningsfulde for såvel virksomhed som medarbejdere.

Resumé

Denne artikel foregiver ingenlunde at ville besvare disse afgørende spørgsmål generelt og entydigt. Det er denne artikels målsætning at præsentere en praktisk anvendelig fremgangsmåde i forbindelse med formulering af de fremtidige tilstande, som en konkret virksomheds medarbejdere principielt ønsker realiseret.

Som antydnet ovenfor, får nærværende redegørelse derfor både et case-præg og et mere generelt præg.

1. Virksomheds- og situationsbeskrivelse

Den konkrete virksomhed, det drejer sig om, er elforsyningselskabet *Bjerger-Hatting Herreders Højspændingsanlæg* (BHHH) i Horsens. Virksomheden beskæftiger ca. et halvt hundrede medarbejdere, hvoraf den ene halvdel er funktionærer, den anden halvdel er timelønnet personale.

Virksomheden har siden april 1972 været engageret i et virksomhedsdækkende samarbejdsudviklingsprojekt.

Udgangspunktet for dette projekt var – som i så mange andre tilfælde

*) Rådgivende cand. merc., Øberg Organization Development Consultation. Artiklen modtaget oktober 1973.

– en mindre gruppe medarbejders ønske om at forbedre den tværgående kommunikation, skabe større forståelse for virksomhedssystemets enkelte dele og deres sammenhænge, udvide graden af tillid og åbenhed mellem de forskellige medarbejdergrupper samt forøge den enkeltes reelle medindflydelse og medbestemmelse på vigtige beslutninger i virksomheden for dermed at gøre den i forvejen velorganiserede og velfungerende virksomhed endnu bedre.

Sporadisk er der blevet givet mundtligt udtryk for disse bagvedliggende tanker, men om nogen eksakt formålsformulering for projektet har der ikke været tale. Dette har været en helt bevidst strategi i projektet, idet grundsynspunktet hele tiden har været, at *hver enkelt medarbejder* burde have lejlighed til at deltage aktivt i processen med at fastlægge, hvad man ønskede at opnå med det pågældende samarbejdsudviklingsprojekt.

Man fraveg således fra ledelsens side den klassiske fremgangsmåde med at lade *lederne alene* fastsætte målsætninger og senere hen meddele disse til medarbejderne, og valgte i stedet at skabe et samarbejde om selve formuleringen af projektets målsætning, dvs. den personalepolitiske målsætning.

Man fraveg endvidere det normalt foreskrevne, nemlig at have en klart formuleret målsætning ved et sådant projekts start, fordi man indså, at medarbejderne ved starten *ikke* ville være i stand til at gå ind i denne vigtige proces på et tilstrækkeligt godt grundlag. Således ville de normer og holdninger, man startede med, efter alt at dømme virke direkte hæmmende på en åben og fordomsfri debat om de ønskværdige fremtidige »medarbejder-tilstande« i virksomheden, hvorved resultatet ville blive præget af ganske få medarbejders (fortrinsvis ledes) indsats. Dette ville selvsagt stride imod det første princip om at demokratisere selve målsætningsprocessen, og derigennem gøre den nærværende og relevant.

Samarbejdsudviklingsprojektets 1. fase, der varede knapt 1 års tid blev som følge af de ovenstående betragtninger præget af gruppearbejder omkring løsning af først de 10 mest påtrængende problemer (fundet og prioriteret af samtlige medarbejdere i fællesskab), sidenhen problemer i forbindelse med planlægning af en større fysisk udvidelse af virksomheden, dvs. indretning af lagre, kontorer, personalefaciliteter m.v.

Den første fase gik således med at øve sig på at arbejde sammen i grupper, der var bemandet med funktionærer og timelønnede fra *forskellige* dele af virksomheden, og få udarbejdet forslag til løsning af meget konkrete og praktisk betonedede problemer, få forslagene godkendt af samtlige andre medarbejdere i virksomheden, få løsningerne ført ud i livet og få kontrolleret, at det virkede efter hensigten.

I denne første fase brugte hver af de 50 medarbejdere gennemsnitligt

1 arbejdstime ugentligt på udvikling og forbedring af virksomhedens forhold. Dette arbejde fjernede som forudset en lang række vrangforestillinger og vanetænkning. Der kom for alvor skred i både kommunikationen og beslutningsprocesserne. Frygten for at ytre sig – selv i større forsamlinger – reduceredes, og evnen til at behandle også konfliktprægede emner som løn, personalevurdering, forskelsbehandling, ensartede ansættelsesvilkår for det timelønnede personale og funktionærerne osv. udvikledes positivt.

Nu var tiden efterhånden inde til at starte målsætningsprocessen og derigennem finde ud af, hvad alle disse udviklingsbestrebelse på lidt længere sigt burde munde ud i.

2. Målsætningsprocessens 1. fase

Det blev derfor besluttet i løbet af 1. halvdel af 1973 at søge at besvare følgende spørgsmål:

»Hvordan bør BHHH se ud om tre år, for at den kan betragtes som en virksomhed, hver enkelt medarbejder er stolt af og glad for at arbejde i?«

Ledergruppen bestående af direktøren og 6 afdelingsledere forsøgte som den første gruppe skriftligt at give udtryk for en nogenlunde ensartet opfattelse af svaret på dette vigtige spørgsmål.

Det tog to hele arbejdsdage fra 9 til 17 at nå frem til en rimelig grad af enighed om et rimeligt relevant svar.

Til sin hjælp havde gruppen projektets to samarbejdskonsulenter*), der udelukkende fungerede som ordstyrere. Der blev på intet tidspunkt givet nogen form for undervisning i emner, der kunne have lettet/dirigeret besvarelsen af det stillede spørgsmål. Konsulenternes rolle var at fungere som katalysatorer for processen.

For at få den fornødne arbejdsro og mulighed for at koncentrere sig helt om opgaven blev opgavens løsning henlagt til behagelige omgivelser borte fra virksomheden.

Efter i praksis at have afprøvet målsætningsproceduren på ledergruppen, blev det vedtaget at give de øvrige medarbejdere uden undtagelse *nøjagtigt* de samme arbejdsbetingelser i forbindelse med deres skriftlige besvarelse af spørgsmålet.

De øvrige medarbejdere – ca. 40 – blev herefter inddelt i 4 blandede grupper, hver bestående af mænd og kvinder, timelønnet personale og funktionærer, unge og ældre, medarbejdere med stor og mindre anciennitet. Disse fire møders forløb kan som helhed beskrives på følgende måde: Den første formiddag gik stort set med at tøjle og vænne sig til

*) Sociologistuderende Jan Øberg, Lunds Universitet og artiklens forfatter.

at være sammen med medarbejdere, som man ikke til daglig havde rutinemæssig kontakt med. Formiddagen gik også med at drøfte aktiviteterne i den hidtidige del af samarbejdsprojektet, og sidst men ikke mindst til at give udtryk for de mere traditionelle synspunkter, man hver især vidste, det var legalt at have. Allerede inden frokosten havde de fleste imidlertid oplevet, at de synspunkter, de havde givet udtryk for, og som sædvanligvis betragtedes som de eneste rigtige *i deres daglige* arbejdsgruppe, var blevet konfronteret med ligeså rigtige synspunkter fra andre arbejdsgrupper.

Efter frokosten startedes det egentlige arbejde med i få linier at formulere medarbejdernes mål med deres tilknytning til virksomheden. Havde det været vanskeligt i 10–12-mands gruppen om formiddagen både at få sig formuleret og blive forstået nogenlunde godt, blev det blot vanskeligere nu, hvor man i 3–4-mands grupper skulle prøve at skrive sine synspunkter ned.

De første smågruppe-resultater var meget beskedne, men gruppernes forslag gav imidlertid – deres mangler til trods – som helhed inspiration til nye runder gruppearbejder, og gradvist forbedredes formuleringsevnen, og tankerne blev lidt mere nuancerede. Man oplevede, har man sidenhen fortalt os, at en idé, som man i én gruppe havde haft svært ved at formulere, blev formuleret langt bedre og udviklet endnu videre af nabo-gruppen i næste runde. Det blev fra starten af dette smågruppearbejde præciseret, at enhver gruppe ikke blot måtte, men skulle »stjæle« det, den fandt bedst hos de to andre grupper og indbygge det i sin egen formulering. Efter hver runde blev der i 10–12 mands gruppen brugt ret lang tid på at forhøre den enkelte gruppe om de bagvedliggende tanker og påpege eventuelle svigt i ræsonnementerne – ikke for at genere den pågældende gruppe, men for at effektivisere læreprocesserne som helhed.

Efter ca. tre gruppearbejdsrunder med efterfølgende fællesdrøftelser var der tre skriftlige forslag til svar på det stillede spørgsmål. Tidsmæssigt befandt man sig normalt midt på 2. dagens formiddag.

Bestræbelserne for at finde frem til et fælles svar på spørgsmålet blev nu iværksat.

Udgangspunktet var et systematisk forsøg på at sortere de mange synspunkter og begreber ud i to grupper, indeholdende henholdsvis mål-orienterede elementer og middel-orienterede elementer. Til dette arbejde viste tavlen sig meget anvendelig, idet det nu var muligt for alles øjne at opbygge en model på basis af gruppernes egne resultater hidtil.

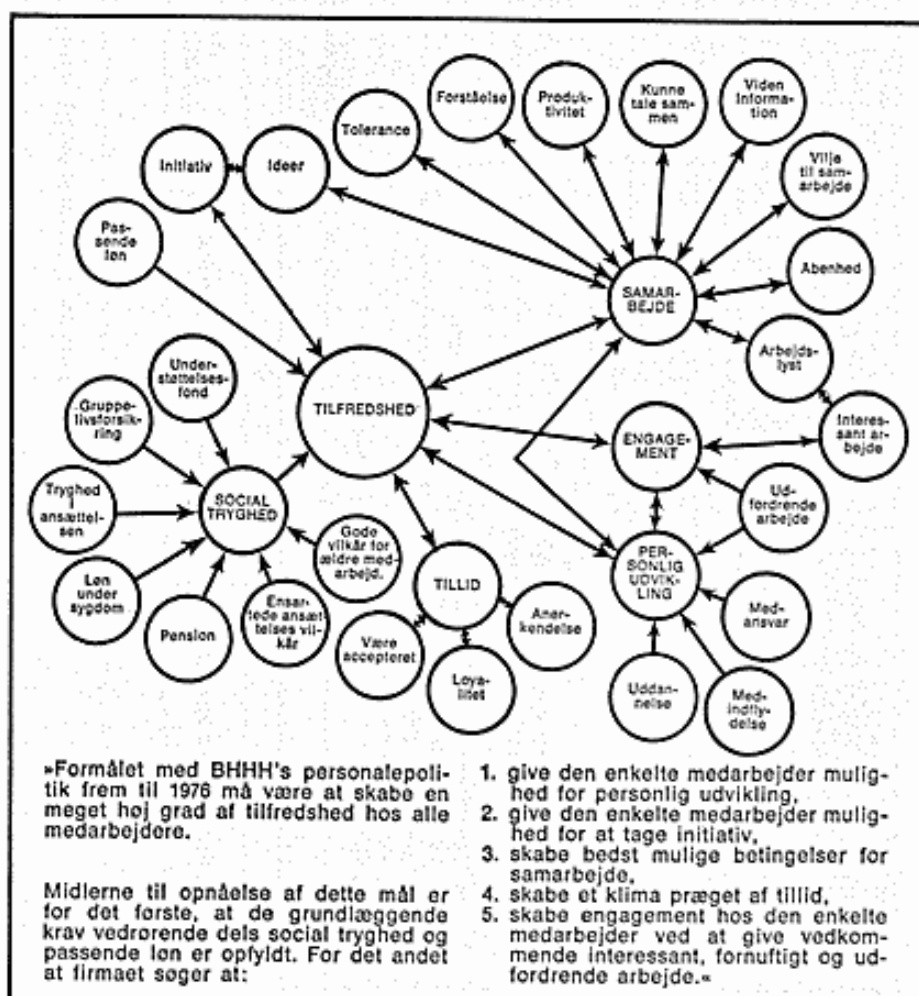
Ideen var således i mere oversigtlig, diagrammatisk form at anskueliggøre mål/middel relationer og klargøre meningen med de hidtil anvendte begreber.

Eksempler på sådanne diagrammer er vist i figurerne 1, 2, 3 og 4.

På basis af det udformede diagram, der som sådant udtrykte de 10-12 medarbejderes fælles opfattelse af de ønskværdige tilstande og midlerne til at realisere dem, blev en repræsentant fra hver af de hidtidige små grupper pålagt i fællesskab at udforme målsætningen verbalt, dvs. i sætninger i nøje overensstemmelse med det vedtagne diagrams struktur. Resultatet af dette sidste gruppearbejde vises i tilknytning til de 4 grupperes diagrammer samt i figur 5.

Det viste sig endog meget værdifuldt at arbejde såvel diagrammatisk som tekstmæssigt med målsætningsformuleringerne.

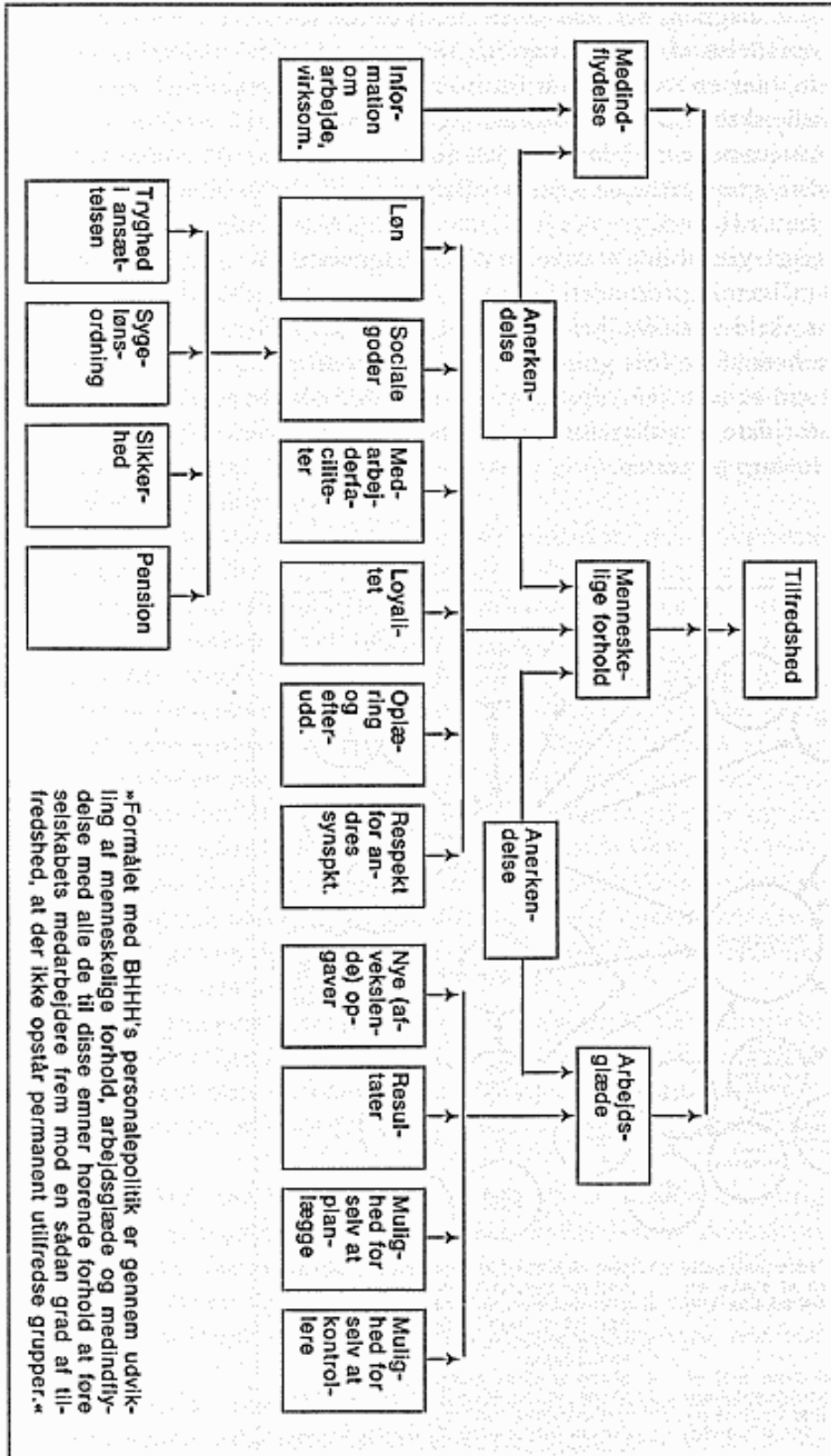
For fuldstændighedens skyld skal det her bemærkes, at samarbejdskonsulenterne over for hver af de fem grupper ved afslutningen af 2. dagen havde anmodet om at man *ikke* drøftede sine arbejdsresultater med de øvrige medarbejdere i virksomheden, førend alle grupper havde været igennem to-dags-processen.



Figur 1.

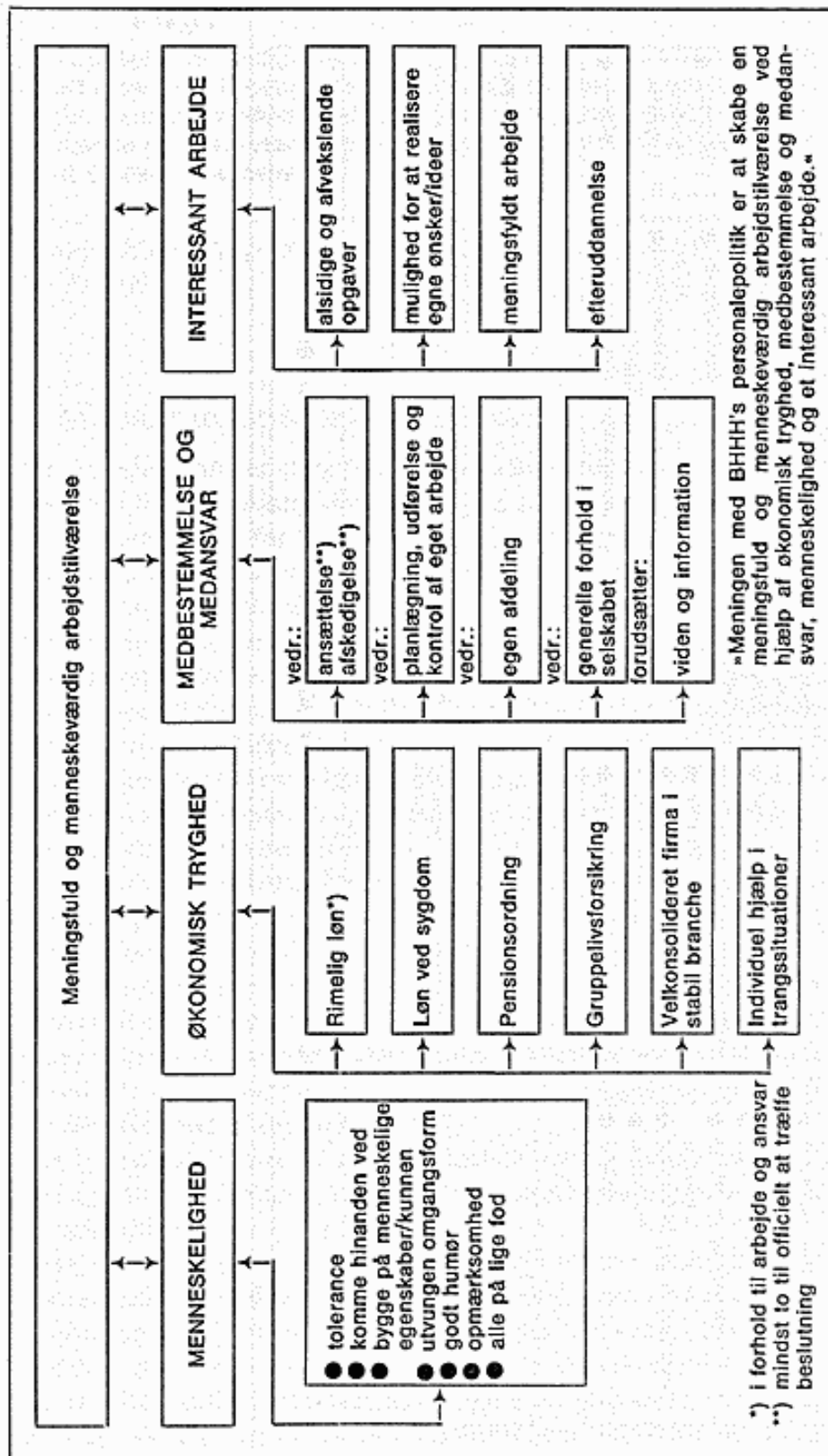
Gruppe B's forslag til personalepolitisk målsætning for BHHH.

Figur 2.



«Formålet med BHHH's personalepolitik er gennem udvikling af menneskelige forhold, arbejdsglæde og medindflydelse med alle de til disse emner hørende forhold at føre selskabets medarbejdere frem mod en sådan grad af tilfredshed, at der ikke opstår permanent utilfredse grupper.»

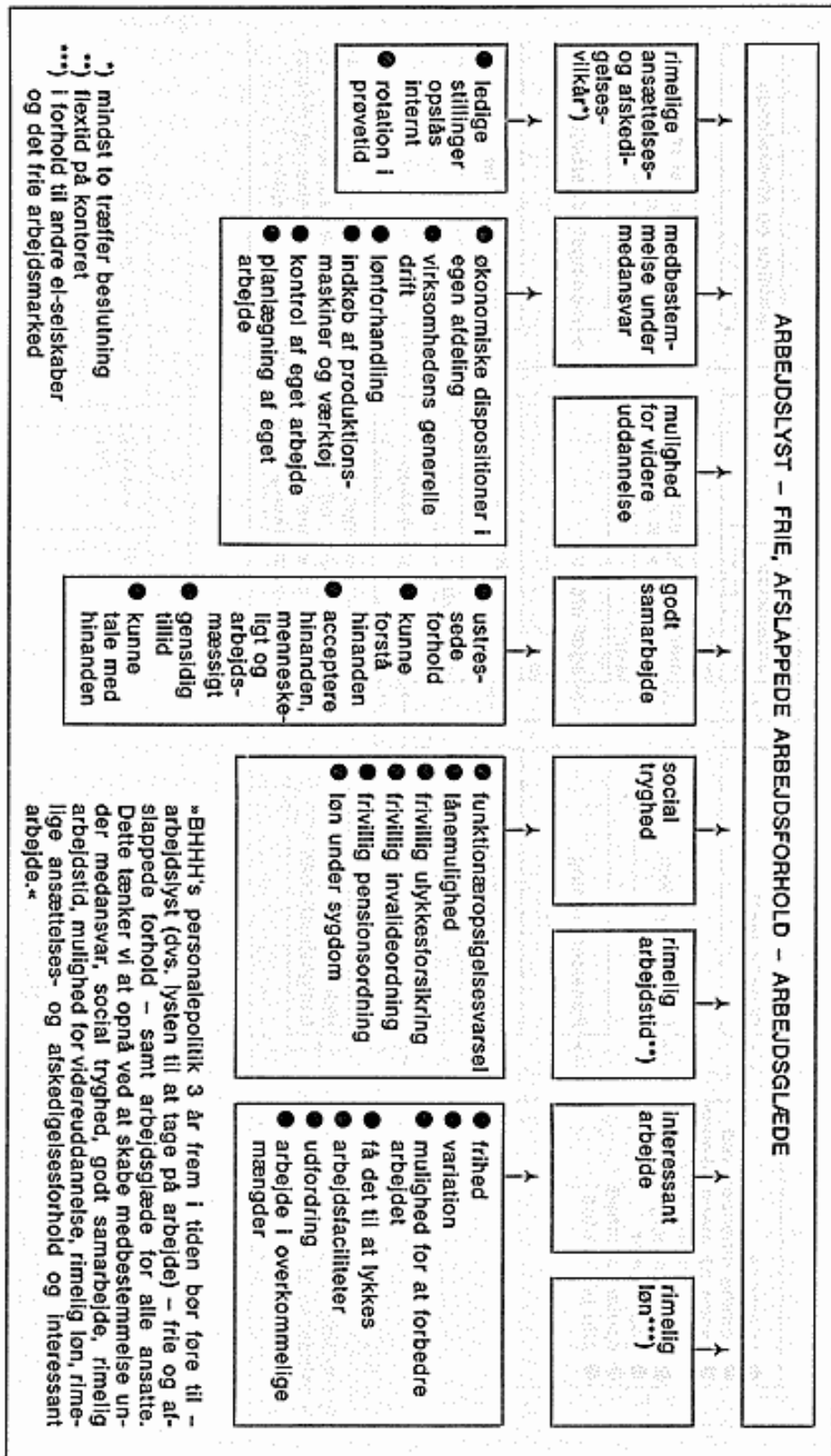
Gruppe A's forslag til personalepolitisk målsætning for BHHH.



Figur 3.

Gruppe C's forslag til personalepolitisk målsætning for BHHH.

Figur 4.



Gruppe D's forslag til personalepolitisk målsætning for BHHH.

»Opnåelse af stadig højere grad af **trivsel** for den enkelte medarbejder. Selskabets forhold skal være således, at medarbejderen gennem **medindflydelse** og **medansvar**, kan opnå et **udfordrende** og **interessant arbejde**, hvor den enkelte får mulighed for at **udvikle sine evner**.«

Gruppe E's (ledergruppens) forslag til personalepolitisk målsætning for BHHH.

3. Målsætningsprocessens 2. fase

De samlede resultater af de 5 × 2 dages målsætningsarbejde blev derpå udleveret til alle medarbejdere og få dage senere gennemgået udførligt af en repræsentant for hver målsætningsgruppe på en af samarbejdsprojektets såkaldte »generalforsamlinger«, hvortil enhver medarbejder inviteres, og hvor alle beslutninger med hensyn til samarbejdsprojektets form og indhold træffes.

Hver gruppe talte varmt for netop sin personalepolitiske målsætning på denne generalforsamling. Herefter blev de fem forslag (der ikke havde været grupperne bekendt førend få dage før generalforsamlingen) gjort til genstand for vurdering i de fem grupper. Arbejdsmetodikken var her som tidligere at gennemdrøfte de foreliggende forslag og »stjæle« det, man syntes bedst om i de fire andre forslag. For omsider at få udarbejdet et fælles forslag til godkendelse på en senere generalforsamling nedsattes et redaktionsudvalg bestående af en repræsentant for hvert af de oprindelige 5 grupper.

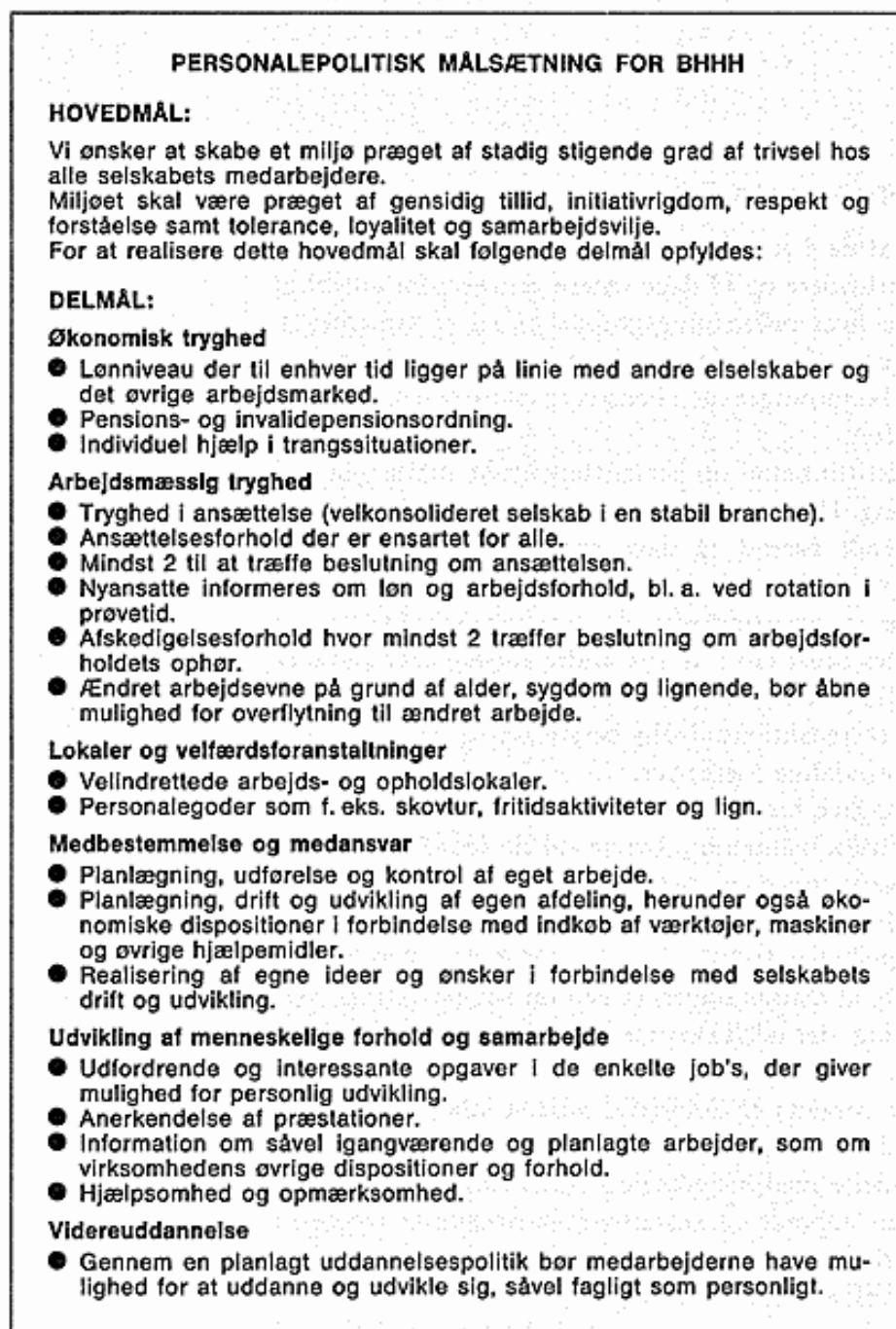
Redaktionsudvalgets opgave bestod selvsagt i at udarbejde et endeligt forslag til personalepolitisk målsætning baseret på de fem foreliggende gruppeforslag og bemærkninger fra den førnævnte generalforsamling. Udvalgets arbejdsresultat er vist i fig. 6: Personalepolitisk målsætning for BHHH frem til september 1976.

Det fremgår af figuren, at målsætningen er delt op i et hovedmål, dvs. den egentlige målsætning, der udtrykker medarbejdernes generelle krav til virksomheden.

Dette hovedmål (på 1. niveau) er imidlertid relativt intetsigende, hvis ikke en række delmål havde angivet de midler, man i første række vil betjene sig af i forbindelse med hovedmålets realisering. Disse delmål omfatter skabelse af en udbredt og omfattende »økonomisk tryghed« og en tilsvarende »arbejds-mæssig tryghed«, etablering af hensigtsmæssige »lokaler og velfærdsforanstaltninger«, udvidelse af den enkeltes »medbestemmelse og medansvar«, en vidtgående »udvikling af menneskelige forhold og samarbejde« samt en systematisk og alsidig

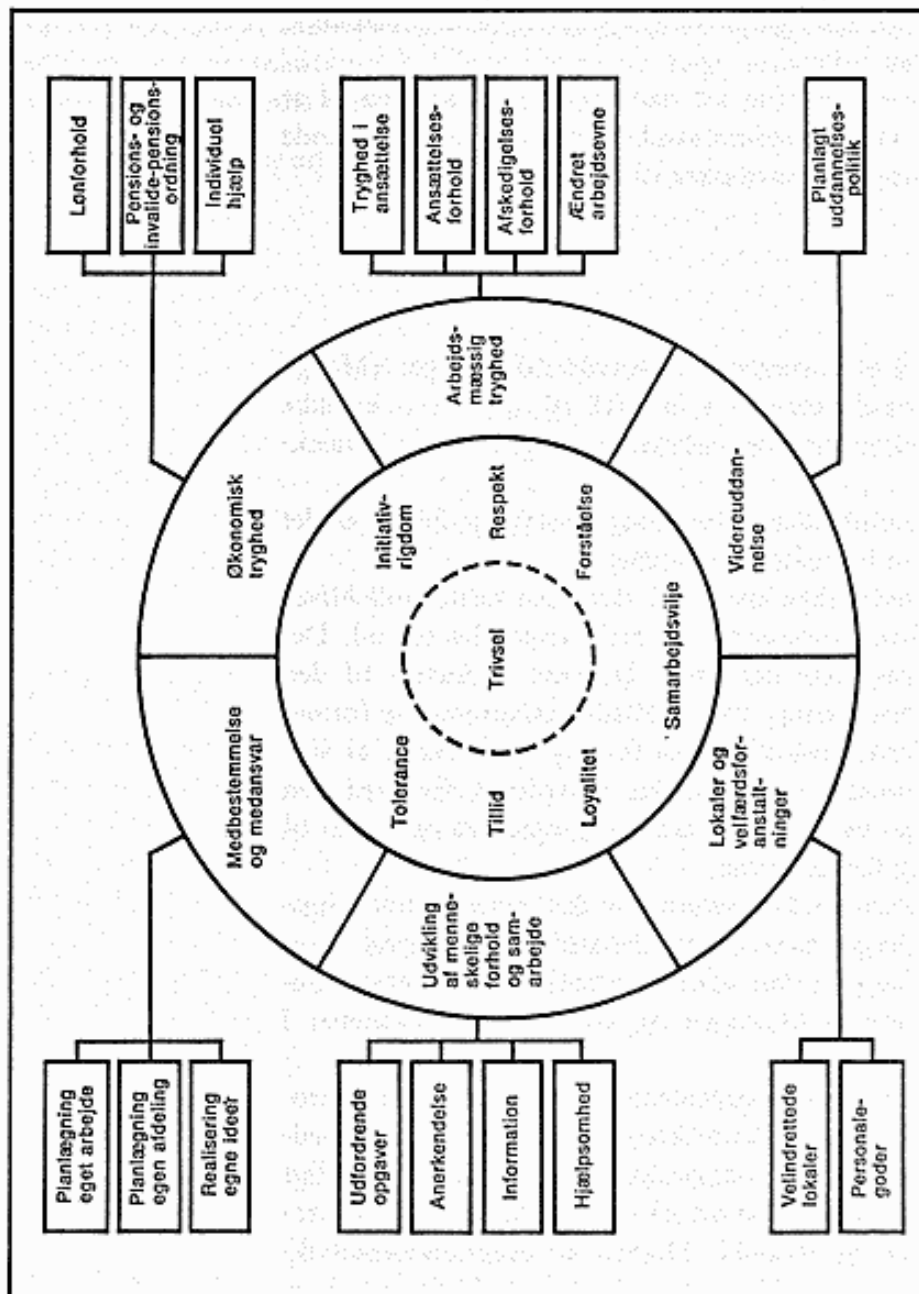
»videreuddannelse«. Disse delmål er hver for sig også relativt intetsigende, hvis ikke hvert enkelt delmål (på 2. niveau) var blevet konkretiseret på 3. niveau i endnu et sæt nye delmål/midler for disse måls opfyldelse.

I figur 7 er den personalepolitiske målsætning vist i diagrammatisk form.



Figur 6.

Personalepolitisk målsætning for BHHH frem til september 1976.



Figur 7.

Diagrammatisk fremstilling af BHHH's personalepolitiske målsætning frem til september 1976.

Denne målsætning (tekst og diagram) blev godkendt på samarbejdsprojektets generalforsamling den 19. september i år, og vil nu danne udgangspunkt for formulering af en skriftlig personalepolitik for BHHH. Formålet med denne politik er selvsagt at udvælge og beskrive netop de principper af såvel samarbejds­mæssig og organisatorisk karakter som af personaleadministrativ og -ledelses­mæssig karakter, som af *alle* skønnes at være bedst egnede til at realisere netop den opstillede målsætning inden for den treårige horisont, givet det »kultur­mønster«, man har i virksomheden i dag.

Den personalepolitiske målsætning vil naturligvis også komme til at indgå som et delmål i virksomhedens samlede målsætning omfattende også andre interessegruppers krav/ønsker til BHHH.

4. Afslutning

Den udenforstående vil på nuværende tidspunkt måske sige: »Mange timer har taget, og resultaterne – i al fald på papiret – er ikke hverken særligt perspektivrige eller udtryk for nogen særlig nytænkning på området.«

Synspunktet er for en umiddelbar betragtning forståeligt. Sådan er det næsten med enhver form for målsætningsarbejde.

Det afgørende er imidlertid ikke kun hvad, der i den sidste ende bliver formuleret på papir, hvor systematisk og artikuleret, det ser ud. Det afgørende er den proces, man har været igennem undervejs til den endelige målsætningsformulering. Det er således debatterne og formulering­sforsøgene, vurderingerne af andres forslag og forsvaret af sine egne meninger, der rummer den egentlige læreproces, hvorved den menneskelige modnings- og udviklingsproces igangsættes og næres til gavn for den enkelte og for helheden.

I BHHH's tilfælde har man i modsætning til den gængse fremgangsmåde systematisk inddraget hver eneste medarbejder i denne læreproces i et sådant omfang, at den enkelte virkelig har oplevet læreprocessen, deltaget i problemløsningen og erkendt kompleksiteten i disse spørgsmål.

Hertil kommer, at dette brede engagement omkring målsætningsprocessen har kurssat selve samarbejdsudviklingsprojektet, idet alle medarbejdere i kraft af den valgte fremgangsmåde har fået et rimeligt grundlag for at øve reel medindflydelse på og tage medansvar for projektets fremtidige form og indhold. Herved er organisationsudviklingsaktiviteternes planlægning blevet demokratiseret. Netop på dette punkt har den hidtidige udvikling herhjemme ladet meget tilbage at ønske. Det er typisk at så mange organisationsudviklingsprojekter herhjemme er blevet gennemført af modige enere.

Til allersidst skal det noteres, at de tanker, medarbejderne i BHHH har gjort sig om deres fremtidige, attraktive arbejdsplads et langt stykke ad vejen, er sammenfaldende med teorierne på området. Hvis dette faktum holder blot nogenlunde stik mere generelt – og det er der intet der umiddelbart tyder på, det ikke gør – så må dette være en opmuntring for dem, der arbejder med teorierne, men den omstændighed at teorierne er praktiske må i lige så høj grad være med til at skabe et vist mål af sikkerhed hos dem, der gerne vil igang med målsætnings- og organisationsudviklingsaktiviteter, men som kun har kendskabet til teorierne som udgangspunkt.

Også derfor er denne artikel blevet skrevet.