

Organisationsmodel for målsætning

af Erling Larsen*)

RESUMÉ

Artiklen søger ved hjælp af en model at beskrive rammerne for en realistisk målsætning, idet organisationens egne ressourcerelationer udgør muligheder/begrænsninger indadtil og interessentrelationerne muligheder/begrænsninger udadtil. De to sæt af relationer gøres til genstand for en analyse med henblik på forbedring af organisationens effektivitet og dermed målopfyldelse. Der anlægges en mere dynamisk mål/middel betragtning, som i forbindelse med interessentanalysen omtaler nogle muligheder, virksomhedsledelsen har for at forbedre bytteforholdet til interessenterne. Artiklen afsluttes med skitsering af en del af ledelsens opgave omkring målsætningsformulering, idet der lægges vægt på at tilvejebringe grundlag for en realistisk målsætning.

1.1. Organisationens egne ressourcer

I centrum af modellen er vist organisationens ressourcer, sammenfattet i tre hovedgrupper:

- De personelle ressourcer, som kvantitativt er personalets antal, effektivitet og arbejdstid og kvalitativt den know how, kreativitet og de personlige egenskaber, som ledelse og medarbejdere tilsammen besidder.
- De materielle ressourcer, som er de kapitalmidler, virksomheden disponerer over. Det er bygninger og arealer, maskiner og installationer, beholdninger, inventar m.v. De værdier, som grupperes i status under overskrifterne omsætningsformue og anlægsformue.

*) Konsulent, HD (R) og (O), De Forenede Revisionsfirmaer. Odense, januar 1974.

Organisationsmodel for målsætning

af Erling Larsen*)

RESUMÉ

Artiklen søger ved hjælp af en model at beskrive rammerne for en realistisk målsætning, idet organisationens egne ressourcerelationer udgør muligheder/begrænsninger indadtil og interessentrelationerne muligheder/begrænsninger udadtil. De to sæt af relationer gøres til genstand for en analyse med henblik på forbedring af organisationens effektivitet og dermed målopfyldelse. Der anlægges en mere dynamisk mål/middel betragtning, som i forbindelse med interessentanalysen omtaler nogle muligheder, virksomhedsledelsen har for at forbedre bytteforholdet til interessenterne. Artiklen afsluttes med skitsering af en del af ledelsens opgave omkring målsætningsformulering, idet der lægges vægt på at tilvejebringe grundlag for en realistisk målsætning.

1.1. Organisationens egne ressourcer

I centrum af modellen er vist organisationens ressourcer, sammenfattet i tre hovedgrupper:

- De personelle ressourcer, som kvantitativt er personalets antal, effektivitet og arbejdstid og kvalitativt den know how, kreativitet og de personlige egenskaber, som ledelse og medarbejdere tilsammen besidder.
- De materielle ressourcer, som er de kapitalmidler, virksomheden disponerer over. Det er bygninger og arealer, maskiner og installationer, beholdninger, inventar m.v. De værdier, som grupperes i status under overskrifterne omsætningsformue og anlægsformue.

*) Konsulent, HD (R) og (O), De Forenede Revisionsfirmaer. Odense, januar 1974.

1. Model af en organisation

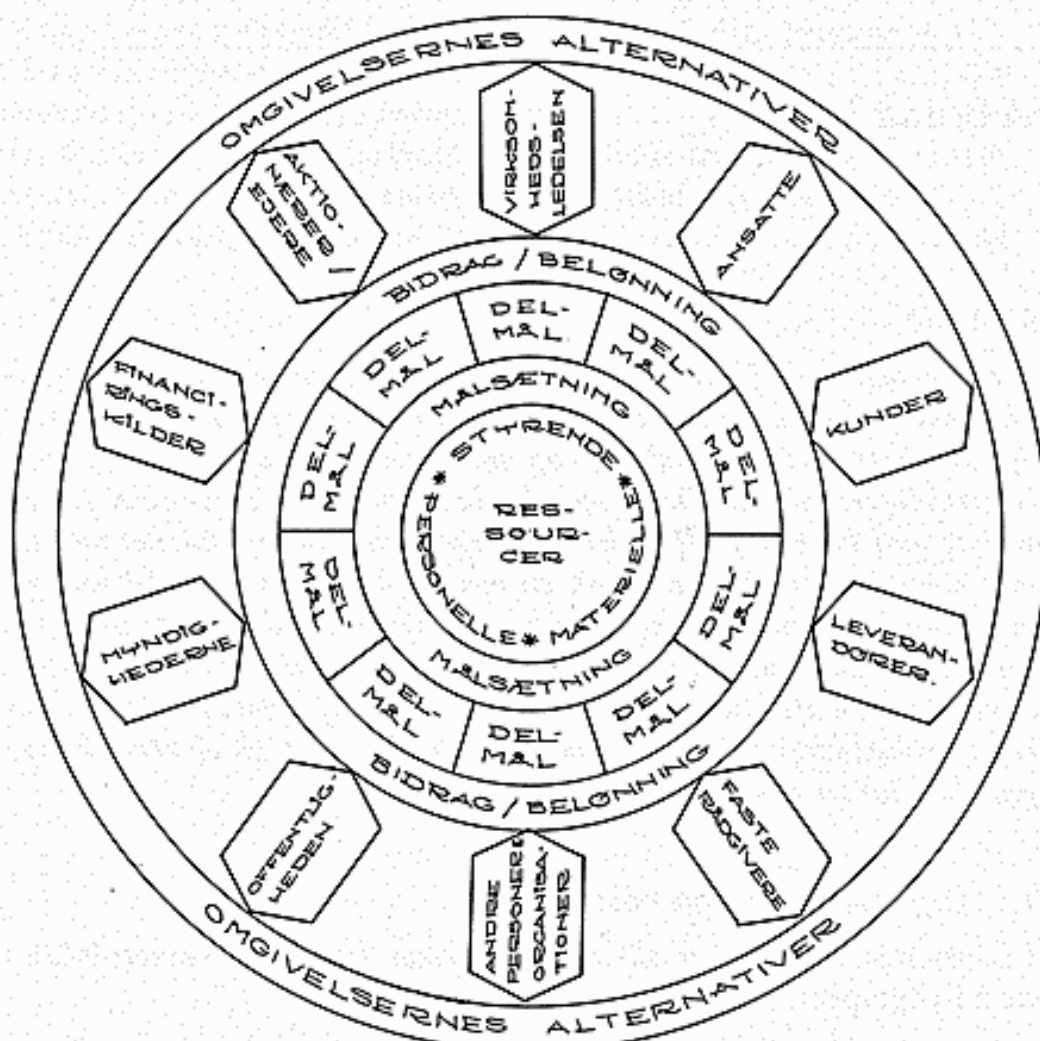


Fig. 1
Målsætningshjulet

* Samspillet mellem organisationens egne ressourcer (interne relationer)

Organisationens interesser

DEL-MÅL
Organisationens interesse i og binding til interessenterne (eksterne relationer)

- De styrende ressourcer, som også kan betegnes den interne organisation, er det system, som styrer arbejdets udførelse. Der er tale om en vis specialisering og fordeling af opgaverne (arbejdsfordelingsstruktur). Der samarbejdes og udveksles informationer. Der finder møder og uformelle samtaler sted. Data registreres og behandles. Rapporter fordeles osv. (kommunikationsstruktur). Og endelig kan konstateres et hieraki af personel over/underordnede forhold. Formelle og uformelle ledere, som træffer beslutninger og udøver autoritet (magtstruktur).

I det ofte anvendte udtryk »menneske/maskin system« har alle tre ord altså en selvstændig mening (menneske/maskin/system), når en organisations ressourcer skal vurderes og gøres op.

Organisationens egne ressourcer, eller rettere samspillet mellem dem (de interne relationer), udgør muligheder/begrænsninger *indadtil*.

Lad os vende blikket udad:

1.2. Organisationens interesser

I modellens yderkreds er vist virksomhedens omverden, samlet i en række interessegrupper (interesser).

Den enkelte interessent, som kan være en person eller en organisation, bidrager til virksomheden med forskellige ydelser. For sin medvirken får han til gengæld en eller anden belønning.

Bidrag og belønning kan være f. eks. varer, tjenesteydelser, penge, prestige etc. Betingelsen for, at den enkelte interessent fortsat vil medvirke er, at bytteforholdet for ham ikke er uacceptabelt i sammenligning med omgivelsernes alternativer.

Dette er den klassiske ligevægtsteori (equilibrium).

Ser man nøjere på forholdet til én enkelt interessent, vil det vise sig, at virksomheden på den ene side har en interesse i samarbejdet. Det åbner muligheder. På den anden side kan en interessentrelation indebære bindinger og begrænsninger i handlefriheden.

Nogle virksomheder søger at afklare deres forhold til interessenterne ved at formulere politikker. F. eks.:

Kunder	Salgspolitik Pris-, rabat-, kreditpolitik Reklamepolitik Servicepolitik Konkurrentpolitik
Leverandører	Indkøbspolitik
Ansatte	Personalepolitik
Virksomhedsledelsen	Organisationspolitik
Aktionærer/ejere	Udbyttepolitik
Financieringskilder	Financieringspolitik Investeringspolitik
Offentligheden	PR-politik

Disse politikker er generelle retningslinier (regler) for regulering af forholdet til respektive interessenter. Formulering af ledelsen og som sådan udtryk for en ønsket adfærd eller tilstand.

Bindinger og begrænsninger i virksomhedens handlefrihed forekommer samtidigt i så godt som alle interessentrelationerne. F. eks.

Kunder	} Indgåede aftaler, kontrakter, kulturer etc.
Leverandører	
Ansatte	
Financieringskilder	
Organisationerne	
Myndighederne	Love, bekendtgørelser, cirkulærer etc.

Nogle af disse »skrivelser« er dikteret udefra, andre har virksomheden selv haft indflydelse på. Fælles for dem er, at de udgør en begrænsning i handlefrihed og muligheder.

I »målsætningshjulet« er de eksterne relationer til interessenterne betegnet som DELMÅL, der generelt kan defineres som

Det ønskede bytteforhold,
man stræber henimod.

Når udtrykket delmål foretrækkes frem for politikker, er det for at anitere ledelsen til at anlægge en mål/middel betragtning i en analyse og vurdering af hver enkelt betydningsfuld interessentrelation. Dette for at

gøre sig klart, hvor virksomheden står stærkt/svagt i forhold til denne interessant, og hvor der kan sættes ind for at forbedre bytteforholdet.

Organisationens interesser, eller rettere samvirket med dem (de eksterne relationer), udgør muligheder/bebrænsninger *udadtil*.

1.3. *Sammenfatning*

Af målsætningshjulet kan herefter udledes to ting:

- 1) En organisations realistiske målsætning afgrænses indadtil af samspillet mellem egne ressourcer (interne relationer) og udadtil af samvirket med interesserne (eksterne relationer).
- 2) En organisations effektivitet (grad af målopfyldelse) er en funktion af de interne relationer plus en funktion af de eksterne relationer.

$$e = f(in) + f(ex)$$

Hvis man accepterer målsætningshjulet som begrebsapparat, lad os da sætte hjulet i sving og anlægge en dynamisk betragtning. Følgende problemstilling er udgangspunkt for de to næste afsnit:

Hvorledes kan organisationen udnytte sine muligheder (målsætning) og dermed forøge sin effektivitet, når $e = f(in) + f(ex)$.

2. Ressourceanalyse – Mulighederne indadtil

Det første led i e-ligningen vedrører samspillet mellem egne ressourcer.

Mål: Bedre udnyttelse af egne ressourcer og dermed bedre udnyttelse af interessenternes bidrag.

Midler: F. eks.:

- Teknisk rationalisering
- Metode- og procesudvikling
- Logistik
- Materialestyring
- Produktionsstyring
- Operationsanalyse

Administrativ rationalisering
Organisationsplanlægning
Organisationsudvikling
Ledertræning
Motivation
Planlægning
Budgettering
Investeringsanalyser
Værdianalyser
Langtidsplanlægning
osv. osv.

Disse og mange andre foranstaltninger er velkendte for læseren.

Dette område skal derfor ikke nærmere behandles her. Fremhæves skal blot målet: Bedre ressourceudnyttelse og bedre udnyttelse af interessentbidragene.

3. Interessentanalyse – Mulighederne udadtil

Det sidste led i e-ligningen vedrører interessentrelationen.

Mål: Forbedring af bytteforholdet til interessenterne.

Middel: F. eks.:

Interessentanalyse ved hjælp af følgende skema (fig. 2), som illustrerer opgaven:

Interessentanalysen er af betydning derved, at de ydre grænser for en målsætning konkretiseres. Det bliver muligt at formulere den ønskede, men realistiske tilstand i bytteforholdet. Interessentanalysen danner således grundlag for opstilling af operationelle delmål.

Imidlertid kan der også vise sig omgående resultater af en sådan systematisk gennemgang:

Hvor står virksomheden stærkt/svagt i forhold til denne interessent?
og
På hvilke punkter kan bytteforholdet forbedres?

ANALYSEBLANKET		dato
Interessent		
Bytteforhold med f.eks. varer, tjenesteydelser, penge, tidsfrister, know how, back up, information, prestige m.v. Også bindinger, afhængighed, personforhold osv.		
BIDRAG (Interessentens Ydelser)	BELØNNING (Interessentens krav)	Påvirkning af andre interessentrelationer
<p>Hvor står virksomheden stærkt/svagt i forhold til denne interessent?</p> <p>På hvilke punkter kan bytteforholdet forbedres?</p>		

Fig. 2
Interessentanalyse

Dette er jo i realiteten spørgsmål om hvor og hvormeget kan vi »stramme den« uden at miste interessenten? Dette er realistisk.

I næsten enhver organisation er der muligheder herfor, men det kræver som nævnt, at ledelsen iværksætter en sådan systematisk analyse, er villig til at træffe beslutning og udnytte de muligheder, den åbner. I modsat

fald ligger der en begrænsning i organisationen hos den interessent, der hedder virksomhedens ledelse.

Men det kunne måske være nyttigt at gå lidt tættere på spørgsmålet om, hvilke muligheder ledelsen har generelt for at påvirke interessentrelationerne:

For at belyse den problemstilling må man gøre sig klart, at ledelsen normalt har begrænsede midler til rådighed for imødekommelse af samtlige interessenters krav og at disse krav ofte er i indbyrdes modstrid. Ledelsens opgave er derfor bl. a. at afveje og prioritere. Dvs. søge at påvirke og styre spændingen mellem virksomheden og den enkelte interessent og mellem interessenterne indbyrdes. Ledelsens rolle kan i den forbindelse sammenlignes med en mæglers rolle i en interessekonflikt.

Følgende foranstaltninger kan ledelsen eksempelvis tage i anvendelse for at påvirke interessenterne til den ønskede adfærd:

- Forhandle med interessenten. Informere, argumentere, agitere. Altså søge accept hos interessenten for sine synspunkter.
- Søge kompromis med interessenten så tæt som muligt på den tærskel, hvor interessenten skønnes at ville forlade samvirket. Jo større jævnbyrdighed, jo større chance for et kompromis.
- Påvirke interessenten til at identificere sig med organisationen. Være loyal over for virksomheden. »Medvirken er forbundet med prestige«.
- Involvere flere interessenter samtidigt i løsningen af organisationens problemer, således de bedre »forstår« at reducere deres krav i »helhedens interesse«.
- Fratage eller i det mindste begrænse interessentens alternative muligheder. F. eks. ved kontrakter, konkurrenceklausuler, eneforhandling osv.
- Belønne på en måde, som har større betydning for interessenten end det reelt har for virksomheden. Titler, status, sikkerhed osv.
- Give løfter om belønning og fordele på kortere eller længere sigt.
- Udøve eller true med sanktion. F. eks. undlade at informere, give advarsler, boykot, lock-out. True interessenternes sikkerhedsbehov.

Endelig har ledelsen mulighed for og er hele tiden nødt til at knytte nye interessenter til organisationen. Ledelsen må i ethvert interessentforhold sammenligne med omgivelsernes alternativer.

Hele interessentanalysen og de omtalte muligheder for at påvirke interessentadfærden er nogle midler, ledelsen kan tage i anvendelse i tilknytning til målsætningen. »Ledelse består i at skabe et løbende samspil mellem mål og midler«. (EJ s. 9)

4. Målsætning – Formulering af realistiske mål

»En målsætning for en organisation er en ønsket tilstand, man stræber henimod«. (EJ s. 11)

Den ønskede tilstand er hvad ledelsen stræber henimod, altså er motiveret for. Målsætningen må desuden opfylde to betingelser:

- 1) Være operationel derved at dens opfyldelse kan måles.
- 2) Være realistisk derved at den ligger inden for organisationens muligheder/begrænsninger indad- og udadtil.

Målsætningshjulet viser en organisation som et samvirke mellem en række interessenter. Målene knytter sig til disse interessenter (mål/middel analyserne). Organisationen som sådan har ingen målsætning.

Det er virksomhedsledelsens opgave at formulere de mål, der skal stræbes henimod. Denne opgave, som måske er ledelsens vigtigste, kan skitseres som fig. 3, der sammenfatter de sidste to afsnit.

I figuren indgår begrebet »generel målsætning« (idégrundlag). Det er de generelle ønsker, ejerne/ledelsen har med hensyn til f. eks afgrænsning af branche, produkter, marked etc. En virksomheds idégrundlag er bestemmende for, hvilke interessenter, der overhovedet er potentielle deltagere i organisationen.

Idégrundlaget er således nogle givne forudsætninger, begrænsninger om man vil, som også må tages i betragtning ved formulering af en realistisk målsætning.

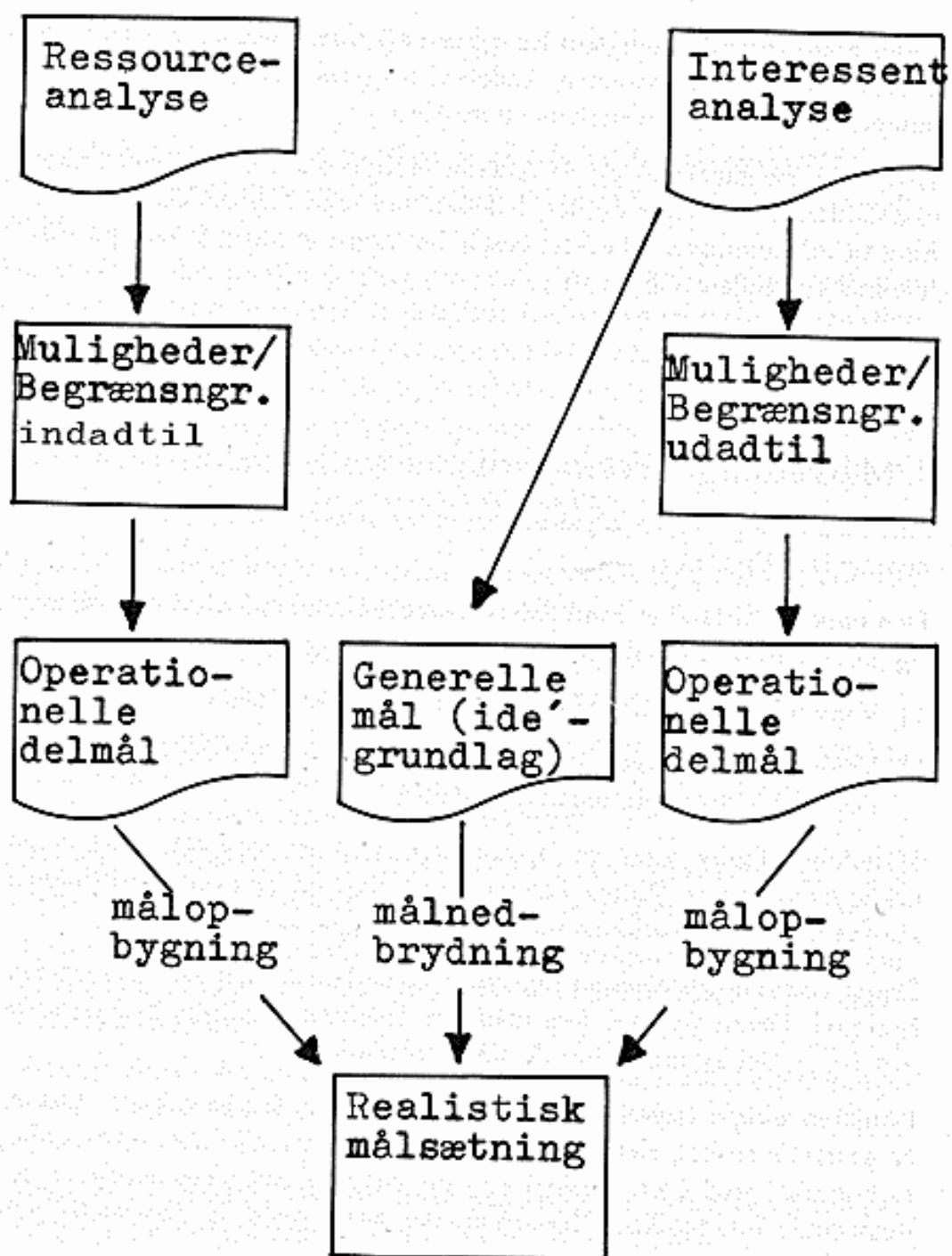


Fig. 3 Procedure for opstilling af en realistisk målsætning

Når ledelsen arbejder med sin målsætningsopgave, kan det være nyttigt at gøre sig klart, hvordan sammenhængen er mellem begreberne organisation og målsætning:

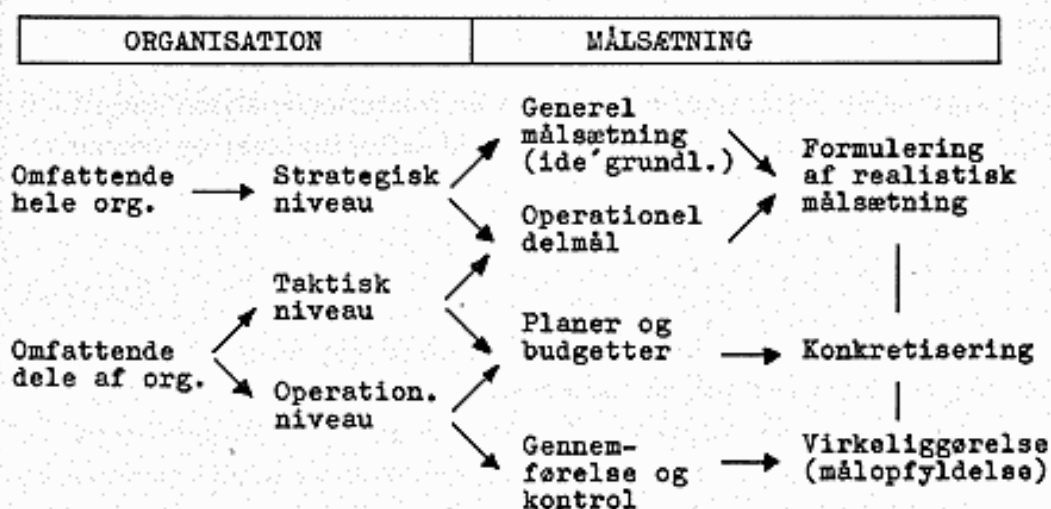


Fig. 4
Organisation og målsætning

Figuren viser, hvordan organisationens forskellige niveauer er omfattet såvel ved målformulering som ved målrealisering.

5. Afslutning

Begrebet målsætning bliver ofte kun forbundet med det økonomiske aspekt. Dette er naturligvis meget vigtigt, men også f. eks. psykologiske, sociologiske, organisatoriske, politiske og samfundsmæssige synspunkter gør sig gældende. En målsætning må bestandig tilpasses udviklingen under hensyntagen til alle disse forhold.

Det har ikke været hensigten her at give anvisning på, hvorledes en målsætning kan formuleres, men derimod, hvorledes grundlaget for en realistisk målsætning tilvejebringes.

Afslutningsvis skal nævnes, at den skitsering af en organisation, som målsætningshjulet er, kan være en hensigtsmæssig model for en samlet bedømmelse af en virksomhed, hvad enten det nu er i planlægnings-, låntagnings- eller fusionsøjemed. Således at interessentanalysen indgår på lige fod med den traditionelle vurdering af salgsprognoser og ressourcer.

Litteratur:

1. Erik Johnsen: *Målbevidst virksomhedsledelse*. Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck. København, 1973.
2. Erik Rhenman & Bengt Stymne: *Virksomhedsledelse i en foranderlig verden*. Sten Haselbalchs Forlag. København, 1969.

Det har ikke været hensigten her at give anvisning på, hvorledes en målsætning kan formuleres, men derimod, hvorledes grundlaget for en realistisk målsætning tilvejebringes.

Afslutningsvis skal nævnes, at den skitsering af en organisation, som målsætningshjulet er, kan være en hensigtsmæssig model for en samlet bedømmelse af en virksomhed, hvad enten det nu er i planlægnings-, låntagnings- eller fusionsøjemed. Således at interessentanalysen indgår på lige fod med den traditionelle vurdering af salgsprognoser og ressourcer.

Litteratur:

1. Erik Johnsen: *Målbevidst virksomhedsledelse*. Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck. København, 1973.
2. Erik Rhenman & Bengt Stymne: *Virksomhedsledelse i en foranderlig verden*. Sten Haselbalchs Forlag. København, 1969.