

Ledelse, organisation og planlægning

Af Jens W. Werner*)

RESUMÉ

Virksomhedsledelse består først og fremmest i at forestå en løbende udvikling af virksomhedens organisation og ledelsesprincipper. Der skal bringes harmoni mellem den formelle organisationsstruktur, medarbejdernes egenskaber og ønsker, omgivelsernes krav og muligheder, ledelsesformen og udformningen af planlægningsprocessen.

Artiklen argumenterer for, at det ikke alene er nødvendigt, men også ønskeligt at ændre de bestående organisations- og ledelsesformer. Samfundet forandrer sig og stiller dermed krav om fleksible organisationer. Virksomheden skal kunne tiltrække fremtidens medarbejdere, der i mindre udstrækning end hidtil vil se på lønnens størrelse. Organisationen skal give mulighed for at drage nytte af medarbejdernes kreativitet og virkelyst. På denne baggrund indeholder artiklen en række principper for, hvorledes organisationen kan udvikles til at leve op til disse krav. Det understreges, at det er en evolutionær proces, der kræver klare spilleregler, såsom mål, politikker og stilingsbeskrivelser. Organisationen skal være decentraliseret. Videre peges på, hvorledes virksomhedens planlægning tilrettelægges, så den hænger logisk sammen med organisations- og ledelsesformen i øvrigt.

Forudsætningen for, at det skal lykkes at sætte en konstruktiv organisationsudvikling igang, er at virksomheden satser på en aktiv uddannelse af dens nuværende og fremtidige ledere. Artiklen slutter af med at konstatere, at det offentlige og de mange kursusinstitutioner ikke i tilstrækkeligt omfang er i stand til at tilbyde den lederuddannelse, der er behov for.

*) Direktør, A/S N. Foss Electric, Hillerød.

1. Baggrund

Forudsætningerne for vore hidtidige organisations- og ledelsesformer har forandret sig. Meget taler for at ændre bestående – og i mange tilfælde godt arbejdende – organisations- og ledelsesformer. Det er naturligvis ikke noget, der kan ændres fra den ene dag til den anden, ligesom man i et *dynamisk samfund* ikke kan forvente nogensinde at nå frem til de endelige løsninger. Derfor er der i høj grad tale om en *fortløbende organisationsudvikling*.

Der er mindst tre forhold, som fremtidens virksomheder må tage højde for ved udformningen af deres organisation og ledelsesprincipper.

For det *første* har vi aldrig før levet i et samfund, hvor der foregår så mange og så hurtige *ændringer i selve samfundet* og i den teknologiske udvikling. Vi lever i en forandringens verden, og spørgsmålet er, om ikke adskillige af de organisations- og ledelsessystemer, som vi arbejder under i dag, er lavet med henblik på at bevare og beskytte eksisterende forhold og i alt for mange tilfælde fejler i at skabe en ramme og et klima for udvikling af nye initiativer. Vore organisationer bør være dynamiske organisationer, der accepterer forandring som noget naturligt og regelmæssigt tilbagevendende. Der er i os alle en modstand mod forandring – mod overraskelser. Overraskelser forbindes som regel med noget ubehageligt – noget uventet. Vi må forsøge i højere grad at opbygge organisationer, der er fleksible og som føler det som noget naturligt at tage imod og selv frembringe forandringer, således at den bevarer sin dynamik i forhold til omgivelserne og i forhold til sig selv.

For det *andet* er jeg overbevist om, at vi her i landet i løbet af nogle år vil opleve, at der er få *medarbejdere*, der vælger job ud fra lønnens størrelse. Alle vil kunne få nogenlunde samme løn for det samme job. Der er ingen virksomheder, som vil kunne tiltrække dygtige medarbejdere ved at betale dem 10 eller 20 procent mere, end andre virksomheder vil give dem. Dels fordi det ikke vil lokke ret meget, da marginals-katten er så høj, at det ekstra, som medarbejderen får ud af det, vil være relativt ringe, og dels fordi det i højere grad vil være andre faktorer, der vil blive afgørende for medarbejderens valg.

Medarbejderen vil i fremtiden vælge virksomhed ud fra kriterier, som kun har lidt at gøre med den løn, der tilbydes. Vi må derfor til at tænke på, hvad det så er for kriterier, medarbejderen vil gå efter, når han vælger

virksomhed. For det er helt afgørende for vore virksomheders overlevelsessevne, at vi er i stand til at tiltrække de dygtigste og mest kvalificerede medarbejdere, der er på markedet.

Jeg tror, at vore fremtidige medarbejdere i høj grad vil se på den ledelses- og organisationsform, virksomheden arbejder under. Vil der være mulighed for at få indflydelse på sin egen arbejdssituation, er ledelsen indstillet på at give medarbejderne udfordringer, at lade dem udvikle sig, og hvis de har løst opgaven godt at give dem belønninger, at give dem mulighed for forfremmelse – er ledelsen indstillet på at arbejde med en decentraliseret organisation, hvis succes er baseret på medarbejdernes identifikation med virksomhedens mål?

Kan medarbejderen identificere sig med virksomhedens målsætninger, eller er der et stort skel mellem virksomhedens målsætninger og den personlige målsætning, som den nye medarbejder måtte have? Disse faktorer vil være afgørende for, hvilke virksomheder der vil kunne tiltrække og fastholde de mest kvalificerede medarbejdere.

For det *tredie* har de unges indstilling og skoleuddannelse forandret sig, og er efter min mening mere moden end de fleste af os har oplevet. Det er efter min mening naivt at tro, at de unge mennesker, som skal drive vores virksomheder om ti år, uden sværdslag vil tilpasse sig stramme organisations- og ledelsessystemer – og vi har ikke råd til at bruge tid på at omforme de unge mennesker til forældede systemer. Vi må snarere prøve på at kapitalisere, at udnytte den uddannelse og indstilling, som de kommer med, og det er derfor nødvendigt, at vores fremtidige ledelses- og organisationssystemer har sådanne rammer, at vi kan udnytte deres *initiativ og virkelyst*, samtidig med at den samlede målsætning for virksomheden bibeholdes.

Med ovenstående mener jeg at kunne vise, at der er meget, der tyder på, at der er grund til at tænke over vores nuværende ledelses- og organisationsformer med henblik på at ændre dem og tilpasse dem til de forhold, som virksomheden vil blive påtvunget udefra, om vi så kan lide det eller ej. Hertil kommer jo også, at der er et stærkt ønske fra medarbejderne og lovgivningsmagtens side om at *demokratisere beslutningsprocesserne* og måske senere hen ejerforholdene. Der er ingen grund til at overlade initiativet til, hvad der måtte komme udefra, det må være virksomhedslederens opgave at følge, bedømme og påvirke strømningerne i tiden, og drage sine konklusioner, for derefter at tage initiativet til at tilpasse, eventuelt æn-

dre, vores organisationer således, at vi kan udnytte og ride på de bølger, som der alligevel ikke kan dæmmes op for.

2. Ledelse og organisation

Fremtidens virksomheder vil sætte *mennesket i centrum* i langt højere grad, end det sker i dag. Dette indebærer, at vi må ændre holdning til den måde, virksomheder ledes på. Det gælder både topledelsen, mellemledere og medarbejdere. Det er en langsigtet proces. Det er ikke noget, der kan lovgives om. Det vil tage både 5 og 10 år og megen indsats og arbejde at realisere den nye holdning. Til gengæld er jeg overbevist om, at de virksomheder, som går igang med dette, vil finde det yderst værdifuldt, fordi det giver et stærkt forbedret klima, men også fordi virksomheden vil opnå større overskud og blive mere effektiv.

Vi må ændre opfattelse af, hvordan vi selv og de øvrige medarbejdere fungerer bedst i jobbet, befinder sig bedst i *arbejds miljøet*. Det gælder om at forøge den *personlige udfordring* i det daglige arbejde, at udforme ansvarstildelingen, så der gives den enkelte medarbejder mulighed for *at realisere sig selv* i videst mulige udstrækning.

Effektivitet har en næsten uartig klang i mine ører. Det skyldes sikkert, at jeg identificerer effektivitet med tidsstudier af arbejdere for at spare timer. Effektivitets-begrebet har vel egentlig også i vid udstrækning været knyttet til arbejdernes indsats. Der er imidlertid en udvikling igang, der gør det nødvendigt at knytte effektivitetsbegrebet til virksomhedens totale forbrug af ressourcer, såsom maskiner, bygninger, penge, menneskelige ressourcer. De *menneskelige ressourcer* bliver efter min opfattelse *nøglefaktoren* i fremtidens virksomheder. I dag, hvor vi har nogenlunde lige mange arbejdere og funktionærer, må det i høj grad også interessere os, hvordan funktionærernes effektivitet er, og det vil ikke få ret meget med tidsstudier at gøre. Vi skal ikke regne med, at effektiviteten i fremtiden har noget med at arbejde hårdere eller komme til at svede mere. Det tror jeg ikke på. Der er ikke mere at hente der. Det drejer sig derimod om at arbejde anderledes, om at involvere de enkelte medarbejdere lige fra topledelsen til manden på gulvet i de målsætninger, virksomheden har. Det drejer sig med andre ord om at trække på de menneskelige ressourcer, som virksomheden allerede har, på en anden måde. Her findes det største

udnyttede potentiale, de enkelte virksomheder råder over i dag. Vi kender alle den situation, at nogle af vore medarbejdere har involveret sig i aktiviteter uden for virksomheden. De er blevet formand for den lokale modeljernbaneklub, de er gået ind i politik etc. Jeg har ikke personligt noget imod, at medarbejderne involverer sig i sådanne aktiviteter, men jeg har noget imod, at de gør det, fordi de har en aktivitetstrang, en kreativitet i sig, som de ikke kan realisere i jobbet.

I alt for høj grad har vi latent kreativitet gående i vores medarbejdere, som vi kunne udnytte, hvis vi bare gjorde os ulejligheden at spørge dem om de forhold, de hver for sig har indsigt i, og lave en ramme for en sådan kommunikation, således at det kan fungere i dagligdagen.

Det er imidlertid lettere sagt end gjort. Hvorledes får vi det til at fungere i praksis? Det tager tid, men man må forsøge at lave nogle rammer, nogle spilleregler herfor. Det er et omfattende projekt, der får meget stor indflydelse på hver eneste medarbejder i virksomheden, såfremt man ønsker at ændre sine organisations- og ledelsesforhold. *Topledelsen* bør gøre sig helt klart, hvad det egentlig er den gør, og gå helhjertet ind herfor. Den må hellere undlade at gøre noget end at prøve at vildføre medarbejderne med at indføre forskellige pseudosystemer og kalde dem moderne ledelsesprincipper.

3. De organisatoriske rammer

Mange nuværende organisationer er opdelt meget funktionelt – ingeniørerne, laboranterne, sekretærerne og andre grupper arbejder sammen i små celler. De fremtidige *organisationer* bør ikke blot give den enkelte mulighed for at udvikle sig i sit job, men også medvirke til at samtlige af virksomhedens ressourcer arbejder sammen om de fælles opstillede mål. Virksomhedens mål og øvrige organisatoriske rammer skal være alment kendt i hele virksomheden. Derved bliver det muligt at *decentralisere* ledelses- og planlægningsansvaret – uden at fralægge sig det, samtidig med at topledelsen kan gribe ind på et fælles, accepteret grundlag.

Rammerne for arbejdet bør gives af virksomhedens skriftlige målsætninger, politikker, forretningsgange, stilingsbeskrivelser, planer og budgetter, og som alle medarbejdere bør være med til at udforme i et samarbejde i og mellem afdelingerne fra gulv til direktør.

Målsætningerne giver oplysninger om, hvad ejerne vil med virksomheden

og tager stilling til en række generelle synspunkter om hovedfunktionerne salg – økonomi – fabrikation – personale o.s.v. Disse målsætninger bør i princippet udarbejdes af bestyrelsen, men bliver mange gange lavet af topledelsen og senere godkendt af bestyrelsen.

På basis af målsætningerne udarbejdes derefter virksomhedens *politikker*, der siger noget om, hvordan man skal opfylde målsætningerne, hvilke midler der skal anvendes. Det er efter min erfaring uhyre praktisk og formålstjenligt at udvikle politikkerne nede fra, og lade de enkelte grupper give udkast til politikkerne til topledelsen, som derefter kan kommentere dem. Efter at disse oplæg er gået frem og tilbage nogle gange, bliver de godkendt.

Forretningsgange er efter min mening ikke noget, man skal have for at have forretningsgange. De skal tjene som grundlag for rationaliseringsforanstaltninger, og er specielt vigtige, når en funktion eller proces i virksomheden ikke rigtigt fungerer. Man kan derefter skrive en forretningsgang, men det viser sig altid, at når man forsøger at skrive den ned, så sker der ændringer og rationaliseringer, således at når selve forretningsgangen er nedskrevet, kan man ofte undvære den. Dette gælder dog ikke de meget store virksomheder, hvor det kan være praktisk at have en samling af forretningsgange til at orientere nye medarbejdere.

Stillingsbeskrivelser er meget væsentlige. De bør efter min opfattelse skrives af den enkelte stillingsindehaver og godkendes af hans nærmeste chef. De skal give oplysninger om formålet med stillingen og indehaverens ansvar, autoritet samt samarbejdsforhold. Stillingsbeskrivelserne bør ligesom politikker og forretningsgange være noget dynamisk, noget der hele tiden bliver modificeret og ændret i takt med udviklingen. Stillingsbeskrivelserne bør i alle tilfælde tages op til revision mindst een gang om året. De skal fungere som kompetencegrundlag, således at topledelsen kan blive aflastet for så mange beslutninger som muligt for at kunne koncentrere sig mere om fremtiden.

Den *gode topchef* er efter min mening kendetegnet ved, at han kan være væk fra sin virksomhed uden at det mærkes på dens daglige liv og rytme. Når han kommer hjem, må der ikke være en kø af medarbejdere uden for hans kontor for at komme til at tale med ham, eller bjerge af breve og andre problemer, der skal tages stilling til. Så meget som muligt må være fast og delegeret, således at topchefen kan benytte sin tid til det, der efter min mening er hans vigtigste opgave: *At tænke over fremtiden.*

4. Ledelse og planlægning

Udarbejdelse af planer og budgetter er uhyre centrale aktiviteter for enhver virksomhed.

Der bør i fremtidens organisationer *ikke eksistere budgetter uden planer og omvendt*. Planerne bør efter min opfattelse udarbejdes af lederne på alle niveauer i virksomheden sammen med deres respektive grupper. Planlægningen bør foregå på basis af de grove retningslinier, der kommer dels fra *langtidsplanlægningen* og del fra topledelsens *rammedirektiver*. De enkelte gruppers planer skal så koordineres af sektionslederne og afdelingslederne i fællesskab og vil til sidst udgøre virksomhedens samlede plan for det kommende år. Planerne vil således være diskuteret og kendt af alle lederne i virksomheden, og det er specielt vigtigt, at planlægningen bliver lagt til rette således, at den enkelte gruppes planer kan blive modificeret under hensyntagen til de planer, som andre grupper og afdelinger kommer frem med.

Resultatet vil til sidst være en *samlet plan*, som alle de implicerede kender og til dels selv har udarbejdet og derfor er motiveret for at opfylde. Som bilag til planerne følger budgettet, der siger noget om, hvor meget det koster at følge disse planer, og hvad de vil give af indtægter. Hver ændring i planerne bør følges op med en ændring i budgetterne, derved bliver det muligt for virksomheden på forhånd at udarbejde et driftsbudget for den komende tid. Også dette budget bør være almindelig kendt i virksomheden, så alle har et indtryk af, hvorledes deres indsats får indflydelse på det samlede resultat.

Det er klart, at hver leder i virksomheden skal have melding een gang om måneden om, hvordan hans forbrug af penge står i forhold til budgettet. Helst skal det være organiseret således, at han får at vide, hvad han har brugt den foregående måned, hvad han har brugt fra regnskabsårets begyndelse, og hvad han har tilbage på de enkelte konti. Men fremfor alt er en hurtig information vigtig, således at lederen har mulighed for at *korrigere sine handlinger på basis af den kontrolinformation*, han får forelagt. Vi må forsøge at få hver eneste af vore ledere til at føle og opføre sig som administrerende direktører for den gruppe, de er ansvarlige for.

Et hvilket som helst decentraliseret organisations- og ledelsessystem fungerer kun, såfremt der er en *omfattende kontrolfunktion*, d.v.s. at de enkelte ledere får en kontinuerlig strøm af tilbagemelding, såvel økonomisk

som af planmæssig art vedrørende den øjeblikkelige situation inden for deres ansvarsområde. For mange har ordet »kontrol« en lidt odios klang. Men kontrol er andet end chefen, der fanger sin medarbejder i at komme for sent. Kontrol skal være *forebyggende* og lægges ind i planerne allerede på det tidspunkt, hvor de udarbejdes, således at den ansvarlige leder kan sammenligne de realiserede aktiviteter med de planlagte og derefter korrigere sine fremtidige handlinger – for derved på den mest optimale måde at realisere de vedtagne planer.

5. Lederudvikling

Der bør skabes en *MBO-ordning*, der sikrer, at hver eneste medarbejder får en regelmæssig tilbagemelding fra sin chef om, hvordan denne opfatter hans arbejdsindsats og bedømmer ham i forhold til jobbet – og regelmæssig bør være mindst to gange om året. En sådan vejledende samtale bør omfatte en diskussion om de vigtigste opgaver, som omfattes af det pågældende job, og enighed herom skal opnås mellem chef og medarbejder. Medarbejderens stærke og svage side skal diskuteres, og der skal opnås en aftale mellem chef og medarbejder om, hvad der kan gøres for at få udbedret de svage sider, f. eks. træning i eller udenfor virksomheden. Til sidst bør chefen spørge medarbejderen, hvad *han* kan gøre til, at medarbejderen fungerer bedre i sit job.

Indførelsen af et decentraliseret organisations- og ledersystem er en proces, som kræver megen kommunikation i virksomheden, mange samtaler, mange møder, og som giver mange skuffelser på vejen. Topledelsen må holde fast og på trods af skuffelserne arbejde videre til resultaterne begynder at melde sig – og det gør de ikke fra den ene dag til den anden. Der vil som regel gøre sig nogle historiske forudsætninger gældende, der gør, at det kan tage både to og tre år at se de første resultater. Men så vil der til gengæld også være grund til at glæde sig, for har man et arbejde, man er engageret i, så mister pengene og subjektive, politiske argumenter sit greb om een.

Det er således meget væsentligt, at der bliver skabt en organisation, der sikrer, at hver medarbejder i virksomheden ved, hvad formålet og målet med hans job og arbejde i den komende periode er, og hvordan det er indpasset i helheden. Derved fremmer man, at virksomhedens samlede ressourcer trækker på samme hammel.

Det er væsentligt, at alle beslutninger bliver taget på det lavest mulige niveau, hvor den nødvendige information er til stede. Jo nærmere man er ved problemerne, jo mere ved man om, hvordan de kan løses.

Alt dette kan imidlertid kun opnås ved en intensiv og nøje planlagt *uddannelse* af ledere og medarbejdere på alle niveauer. Denne uddannelse kan ikke altid fås på efteruddannelseskurserne. Uddannelsens formål må først og fremmest være at lære lederen at prøve nye veje, at tackle nye situationer, tage stilling til nye problemer, og ikke mindst lære, hvordan nye samarbejds- og ledelsesformer udvikler sig. Det er min opfattelse, at de offentlige grunduddannelser svigter dette formål.

Økonomer, handelshøjskolefolk, jurister og ingeniører bliver sjældent på forhånd uddannet til at overtage de *ledelsesfunktioner*, som deres formelle uddannelse berettiger dem til. Resultatet er da også, at de i stor udstrækning hellere tager arbejde i det offentlige tjeneste, hvor mulighederne for at komme til kort ledelsesmæssigt er mindre. Ingeniørerne kommer f. eks. ud og har lært at bygge en bro. Men man har glemt at fortælle dem, at de ikke kan bygge den alene, men skal bygge den i samarbejde med andre mennesker. Man har glemt at fortælle dem, hvordan de skal samarbejde med, kommunikere med og lede disse mennesker. Hvordan de selv skal kunne fungere i en ledelsessituation, i gruppearbejde og som medarbejder.

At *kunne lede* er ikke normalt noget, man er født med, og de få, der er født med det, dækker langt fra vor tids komplicerede samfunds lederbehov. Derfor må der uddannelse til, en videreuddannelse, der beskæftiger sig med, hvordan man leder en virksomhed eller en gruppe, hvordan man giver medarbejderne udfordringer, hvordan man motiverer dem, og hvordan man belønner dem, samt ikke mindst – hvordan man selv bliver en god medarbejder.

6. Afslutning

En virksomhed har ikke råd til kun at udnytte en mindre del af medarbejdernes fulde potentiale. Dette vil kræve indførelse af moderne ledelsesprincipper på arbejdspladserne. Ikke af politiske grunde, men med det formål gennem gruppearbejde at kunne opnå bedre beslutninger end dem, enkeltindivider vil kunne bidrage med. *Fremtidens ledere må tænke i sam-*

arbejde og være indstillet på diskussion med andre for at opnå de optimale resultater.

Dene arbejdsform skal ikke forveksles med demokrati. Der skal ikke stemmes om de endelige afgørelser – de skal tages af de ansvarlige ledere, efter at de omtalte processer har fundet sted.

Det er beklageligt, at samfundet synes at gøre så forholdsvis lidt ved lederuddannelsen, idet lederens mest fundamentale opgave er at fungere som ændringsformidler. Det er på denne måde, at sociale, politiske, økonomiske og teknologiske ændringer – ja, enhver ændring – bliver sat igang rationelt i samfundet. Det er mig derfor uforståeligt, at der er nogen, der i dag siger, at vores demokratiske frie samfund bliver »overledet«. Jeg er overbevist om, at det modsatte er tilfældet. Vi har for få dygtige og professionelle ledere. Det professionelle lederbegreb diskuteres for lidt. De fleste har jo fortsat den indstilling, at vi ikke bør give den unge medicinstuderende – i hans første uge på universitetet – en kniv og invitere ham hen på hospitalet og sige: »Værsgod, begynd nu at operere og lad os se, hvordan det går.«

I erhvervslivet, der giver vi alligevel ofte alle mulige medarbejdere, der totalt mangler forudsætningerne, lederjob. Bagefter sidder vi så og er overraskede over, at det går skidt. Der må derfor i høj grad være brug for, at vi som ansvarlige ledere kontinuerligt sørger for at uddanne os selv og vore nuværende og fremtidige medarbejdere til at varetage lederrollen, som den til enhver tid bør være. Den situation vi har i dag i erhvervslivet og samfundet – om vi kan lide den eller ikke – er skabt af os selv, og vi er de ansvarlige.

Hvis vi er utilfredse med situationen og ønsker at ændre den, så er det os, der har et ansvar for fremtiden, der må sørge for, at den bliver anderledes. Og det kan kun gøres, hvis der bliver mere professionalisme i lederskabet, både i den private og i den offentlige sektor.