

Virksomheden som et styret system — et organisationsudviklingsprojekt

Af Mogens Juul*) og Otto N. Rasmussen**)

RESUMÉ

Gennem flere års konsulentarbejde vedrørende opbygning og indkøring af styringssystemer (s-systemer) for såvel teknik som økonomi har vi ofte følt, at der ligger uudnyttede resultatmuligheder ved at fravige praksis med indkøring af enkeltstående systemer.

Vi har derfor i de sidste to år arbejdet med opbygning og indkøring af integrerede s-systemer tilpasset den enkelte virksomhed.

Det er et væsentligt problem ved både opbygning, indkøring og drift af sådanne systemer at få reel accept hos virksomhedens medarbejdere, og det har derfor været naturligt at anvende fremgangsmåder kendt fra organisationsudviklingen.

I det efterfølgende har vi beskrevet nogle af vore erfaringer med sådanne projekter.

1. Oversigt over projektforsløb

Fig. 1 giver en kortfattet oversigt over projektforsløbets vigtigste faser. Fase 1 gennemføres som normal virksomhedsanalyse, medens fase 2 gennemføres på 3 week-end konferencer med mellemliggende møder på virksomheden. Fase 3 udføres normalt af virksomheden selv eventuelt i begrænset omfang støttet af konsulenterne.

En nærmere beskrivelse af konsulentens rolle i fase 2 vil fremgå af afsnit 4.

For overskuelighedens skyld indeholder figuren ikke feed-back mekanismer imellem de enkelte aktiviteter.

*) Konsulent, ingeniør, Jydsk Teknologisk Institut.

***) Økonomichef, cand. oec., Lee Cooper Scandinavia A/S (tidligere konsulent ved Jydsk Teknologisk Institut).
Århus, oktober 1974.

Virksomheden som et styret system — et organisationsudviklingsprojekt

Af Mogens Juul*) og Otto N. Rasmussen**)

RESUMÉ

Gennem flere års konsulentarbejde vedrørende opbygning og indkøring af styringssystemer (s-systemer) for såvel teknik som økonomi har vi ofte følt, at der ligger uudnyttede resultatmuligheder ved at fravige praksis med indkøring af enkeltstående systemer.

Vi har derfor i de sidste to år arbejdet med opbygning og indkøring af integrerede s-systemer tilpasset den enkelte virksomhed.

Det er et væsentligt problem ved både opbygning, indkøring og drift af sådanne systemer at få reel accept hos virksomhedens medarbejdere, og det har derfor været naturligt at anvende fremgangsmåder kendt fra organisationsudviklingen.

I det efterfølgende har vi beskrevet nogle af vore erfaringer med sådanne projekter.

1. Oversigt over projektforsløb

Fig. 1 giver en kortfattet oversigt over projektforsløbets vigtigste faser. Fase 1 gennemføres som normal virksomhedsanalyse, medens fase 2 gennemføres på 3 week-end konferencer med mellemliggende møder på virksomheden. Fase 3 udføres normalt af virksomheden selv eventuelt i begrænset omfang støttet af konsulenterne.

En nærmere beskrivelse af konsulentens rolle i fase 2 vil fremgå af afsnit 4.

For overskuelighedens skyld indeholder figuren ikke feed-back mekanismer imellem de enkelte aktiviteter.

*) Konsulent, ingeniør, Jydsk Teknologisk Institut.

***) Økonomichef, cand. oec., Lee Cooper Scandinavia A/S (tidligere konsulent ved Jydsk Teknologisk Institut).
Århus, oktober 1974.

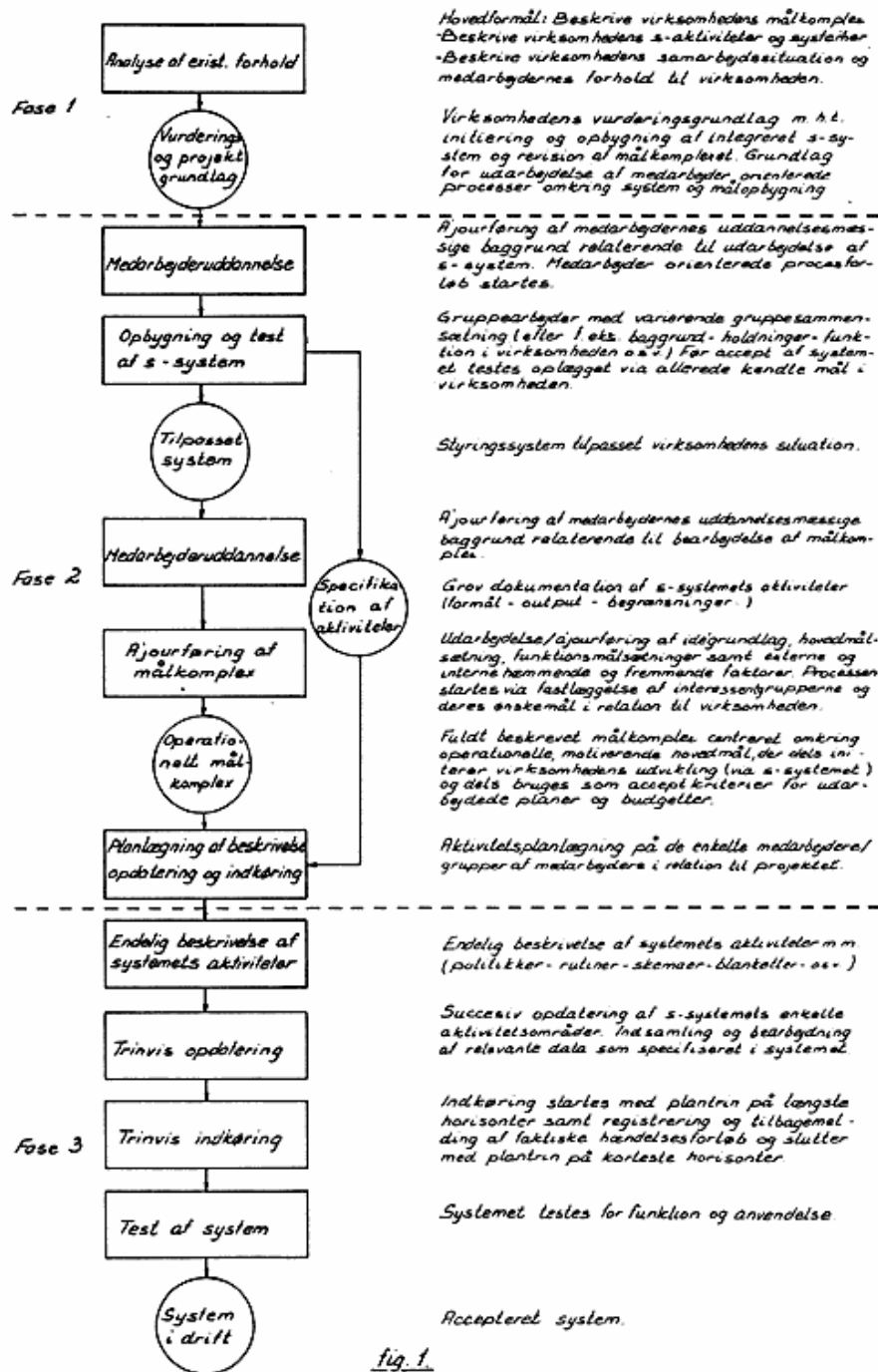


fig. 1

Oversigt over projektforsløb

2. Eksempel på et styringssystem

Fig. 2 viser et eksempel på et tilpasset system konstrueret på 1. week-end konference i fase 2.

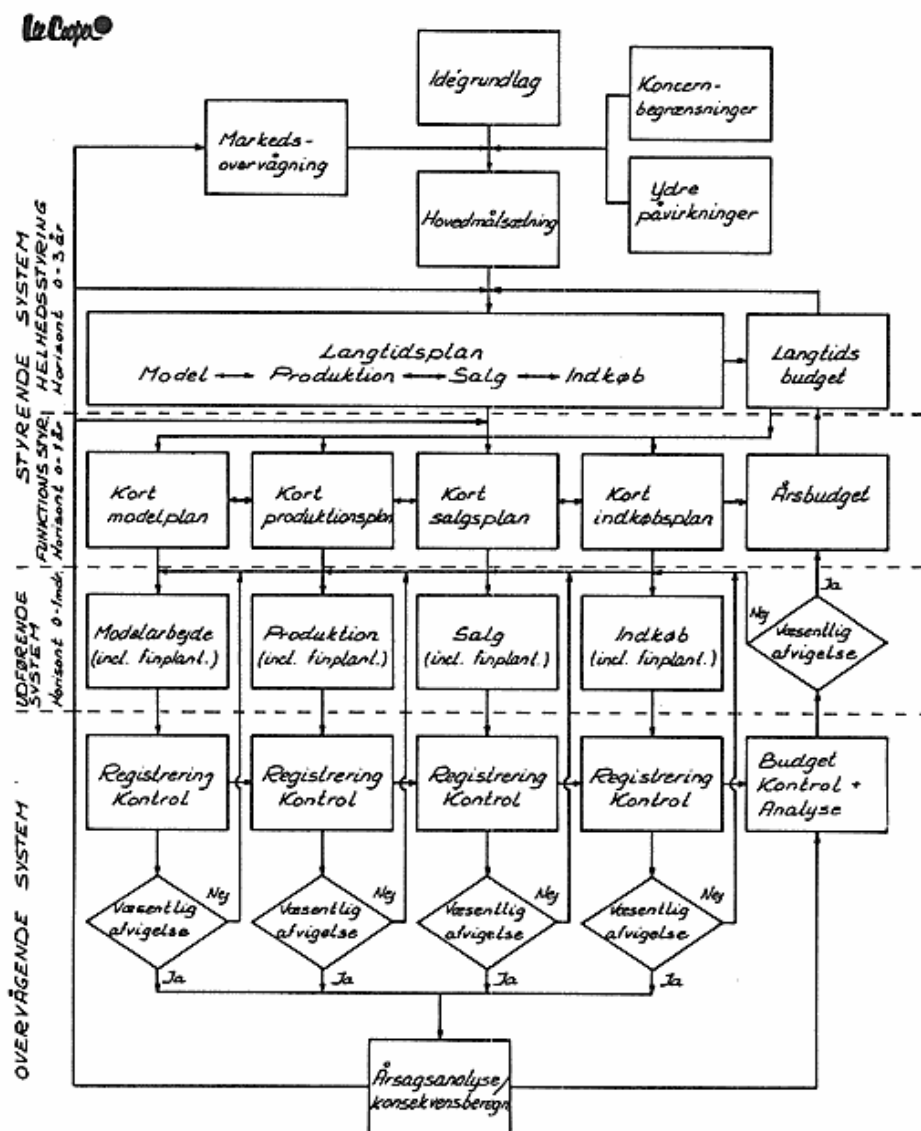


fig. 2.

Eksempel på et tilpasset styringssystem.

Det er virksomhedens egne medarbejdere, der har udarbejdet systemet, men vi har som konsulenter selvsagt påvirket konferencedeltagerne gennem vor undervisning og tilstedeværelse, således at selve systemudformningen ikke afviger væsentligt fra andre kendte systemer. Systemindholdet er derimod selvstændigt virksomhedens eget værk. Vigtige elementer i systemindholdet er følgende, idet det bemærkes, at eksemplet er fra en virksomhed inden for beklædningsindustrien:

a. Valget af udførende og initierende funktioner

Kombinationen af model, produktion, salg og indkøb som udførende funktioner er virksomhedsspecifik og ikke tidligere formuleret så klart i virksomheden. Budgetfunktionens placering som en ren konsekvensbeskrivende funktion (jfr. symbolikken i de horisontale pile) kan i sig selv kræve en længere redegørelse. Her skal blot påpeges det forhold, at medens der for de fire udførende funktioner er tale om en nedbrydning af planer fra en grov specifikation mod en fuldt detaljeret, så beskriver budgettet de økonomiske konsekvenser på det enkelte plantrins specifikationsniveau, uden at der nødvendigvis er tale om en nedbrydning fra een budgethorisont til den næstfølgende. Budgettet anvendes med andre ord som det instrument, der viser planernes konsekvenser udtryk i et for det pågældende plantrin relevant begreb, hvilket her blev defineret som overskud vedrørende planer med mere end 1 års horisont, og likviditet vedrørende planer med mindre end 1 års horisont. En sådan placering af budgettet ser man desværre sjældent i danske virksomheder, hvilket muligvis hænger sammen med, at budbets brugere fra de udførende funktioner som regel ikke deltager i systemudformningen.

b. Valg af tidshorisonter

De valgte tidshorisonter er ligeledes virksomhedsspecifikke og knytter sig til virksomhedens specielle problem med en produktion af modebetonet fritidstøj.

Den 3-årige horisont er med virksomhedens eksisterende viden den længste, inden for hvilken der kan opstilles et realistisk samlet plankompleks, hvorfor disponeringer med konsekvenser ud over denne horisont anskues som særskilte projekter. Den 1-årige horisont dækker 2 sæsoner, inden for hvilken det er muligt at disponere hovedparten af ressourcerne. Horison-

ten på 1 måned har sin baggrund i, at virksomheden er ordreproducerende med et heraf følgende behov for fleksibilitet.

Problematikken omkring horisontfastlæggelse er erfaringsmæssigt en af de vanskeligste at få hold på bl. a. som følge af funktionernes interessemodsatninger. En åben debat og erkendelse hos virksomhedens ledere og medarbejdere af behovet for fastlagte og afstemte horisonter er af afgørende betydning for s-systemets anvendelighed. I flere tilfælde er der anvendt lige så lang tid til at fastlægge horisonter som til at udforme selve systemet.

3. Eksempel på hovedmålsætning

I fig. 3 er vist 4 af Lee Cooper Scandinavia's i alt 18 hovedmålsætninger. De aktuelle tal er udeladt, idet interessen her koncentrerer sig om målenes udformning og principielle indhold.

Målenes høje grad af operationalitet kan i væsentligt omfang tilskrives det forhold, at de, der udarbejdede målsætningerne, selv havde konstrueret det s-system, hvori de skal anvendes.

I det hele taget er det vor erfaring, at målformuleringen ikke er så vanskelig en proces, som man ofte i litteraturen får indtryk af, for såvidt man først har sikret sig et reelt engagement hos virksomhedens medarbejdere i den tilgrundliggende debat.

Forud for selve målsætningsdebatten iværksættes en debat med det formål at få præciseret virksomhedens idégrundlag stort set ud fra samme grundfilosofi, som anlægges af Erik Johnsen omkring virksomhedens institutionaliseringsmålsætning. Der skabes herved den fornødne baggrund for den operationelle målsætningsformulering, som i grove træk følger nedenstående:

- Definition af interessegrupper.
- Beskrivelse af interessentgruppernes ønsker i videste forstand.
- Beskrivelse af interessentgruppernes minimumskrav til virksomheden på kortere og længere sigt.
- Beskrivelse af virksomhedens påvirkbare og ikke påvirkbare begrænsninger i relation til s-systemets horisonter.



LCS's HOVEDMÅLSÆTNING

GENERELT

1. Det er LCS's hovedmålsætning at udvikle, producere og markedsføre mode- og kvalitetsrigtigt tøj, fortrinsvis i store kvantiteter pr. design til en pris, der kan danne basis for at nå afkastningsmålene.

AFKAST

2. Afkastningsmålet er at dække de primære, eksterne samt interne mål (se nedenslående bilag) gennem et nettooverskud på x % af omsætningen beregnet før skat og efter renter af fremmedkapital og maksimale skattemæssige afskrivninger.

PRODUKTIVITET

3. Det tilstræbes i samtlige afdelinger som minimum at nå en produktivitetstilvækst pr. år på x %, som skal registreres eller alternativt at få accepteret planer for udviklingen af forholdet mellem indsats og resultat (f.eks. for produktionsafd.: Planer, som sikrer opretholdelse af den nyværende afkastningsgrad under realiseringen af den årlige vækst frem til 1978 gennem metodeforbedringer og hermed forbundne investeringer).

VÆKST

4. Vækstmålet er at øge produktion og salg med minimum x % pr. år, udregnet efter 1974-produktion på frem til 1978.
5. Det tilstræbes at medarbejderstaben v.....

Bilag til målsætningens pkt. 2.

Virksomhedens eksterne og interne overskudsanvendelse

	<i>Primære</i>	<i>Sekundære</i>
<i>Eksterne</i>	- udbytte - konsolidering	- alternative investeringsmuligheder
<i>Interne</i>	- konsolidering - uddannelse - miljø - lønvurdering - frynsegoder - moderne hjælpemidler	- risikobetonede projekter - personaleandel i overskud - ekstraord. reklame- og charmeoffensiv - kommunikation og information

fig. 3

Eksempel på en hovedmålsætning.

- Transformation af ønsker/krav til mål (afkast, vækst, produktivitet osv.).
- Målbeskrivelse.
- Test af færdige målsætninger.
- Revision af målsætning.
- Accept af målsætning.

Det skal pointeres, at ovenstående procedure ikke kan adskilles fra det forudliggende procesforløb, og det væsentlige nye i målformuleringen ligger formodentlig netop i denne processammenhæng.

Selv om de enkelte elementer i proceduren er velbeskrevne i litteraturen, er det sparsomt med beskrivelser fra praksis, hvorfor vi her vil omtale nogle forhold, som har vist sig af betydning for såvel den kreative som den operationelle udformning af virksomhedens målsætning.

Den kreative del sikres gennem en abstraktion fra virksomhedens eksisterende bindinger, idet konferencedeltagernes fantasi får frit løb under diskussionen af interessenternes ønskemål. Denne »frigørelse« har en positiv effekt ved den efterfølgende formulering af krav til virksomheden især vedrørende de lange horisonter. Som et resultat af ønskemåldebatten kan nævnes, at der netop i denne virksomhed blev igangsat et projekt med det formål at skabe grundlag og bred forståelse for indførelse af selvstyrende grupper.

Operationaliteten sikres gennem en kritisk test af de formulerede mål ud fra følgende nøgle:

- I systemet/uden for systemet.
- Initierende/konsekvensbeskrivende.
- Motiverende.
- Dækkende.
- Realistisk.
- Sammenhængende.
- Anvendelig,

hvor de to første punkter er sorterende kriterier, medens resten er vurderende kriterier på målsætningens tilstrækkelighed.

Testen sikrer, at målsætningen dækker det nødvendige og tilstrækkelige område, uden at den bliver unødigt omfangsrig.

4. Den anvendte proces

En udtømmende procesbeskrivelse vil falde uden for denne artikels rammer, som kun tillader en relativ grov modelskitse (fig. 4).



Den 1/9 1974 Side
Sign. OR - HJu

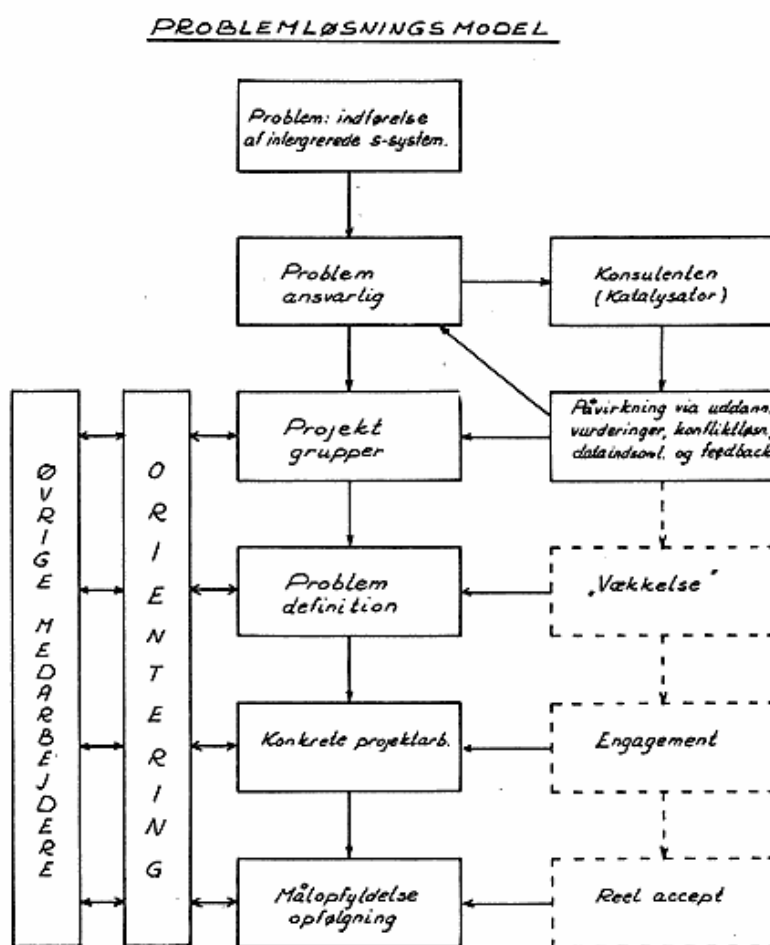


fig. 4

Konsulentmodellen

Modellen følger stort set efterhånden anerkendte principper for proceskonsultation, hvor konsulentrollen udelukkende er katalysatorens. Modellen er udbygget med en angivelse af dennes hovedfunktion, nemlig at påvirke organisationens medlemmer (såvel de direkte som de indirekte involverede) med henblik på »vækkelse« omkring den aktuelle problemstilling, engagement vedrørende problembearbejdningen og reel accept for opnåede resultater.

Dertil kommer, hvad der ikke fremgår af modellen, at det også er katalysatorens opgave i tide at standse processen, for såvidt de nævnte tilstande ikke kan tilvejebringes, idet organisationens muligheder for at overleve med et system bygget op på en pseudo – accept – alt andet lige vil være uacceptabel. Det har således været nødvendigt, selv efter en selektiv udvælgelse af virksomheder, i flere tilfælde at afbryde igangsatte projekter.

5. Systemets dynamik

Ajourføringsaktiviteterne vedrørende systemet og dets data sker på traditionel vis, hvorimod aktiviteterne vedrørende ajourføring af mål og strategier gennemføres af en arbejdsgruppe bestående af medarbejdere fra virksomheden og udefra kommende eksperter. Den udefra kommende assistance består såvel af eksperter inden for virksomhedens funktionsområder som af personer, der kan belyse virksomhedens relationer til samfundet. Gruppens udefra kommende medlemmer virker kun et år og udskiftes så.

For at virksomheden bedst muligt kan sikre sig ved forandringer i dens omverden, er der i systemet indbygget en overvågnings- og tilbagemeldingsfunktion. Et eksempel på den primære opgavespecifikation for denne aktivitet er vist i fig. 5.

6. Resultater

Det er karakteristisk for de virksomheder, hvor der er indført et integreret s-system, at de bedste resultater er opnået hos meget dynamiske virksomheder uden aktuelle overlevelselsesproblemer. Det er samtidigt karakteri-



OPGAVESPECIFIKATION

Den 1/9 1974 Side

Sign. OR-114

OPGAVE	<p>Firma: Danthorm</p> <p>Projekt benævnelse: <i>Markedsovervågning</i></p>
PROJEKT / DEL PROJEKT	<p>Formål: <i>At registrere alle forhold på markederne, som kan have betydning for vor afsætning og produktudvikling og produkttilpasning, således at disse aktiviteter kan reguleres i overensstemmelse med de til enhver tid herskende markedsforhold.</i></p> <p>Ønsket resultat: <i>Input til udvikling, produktion og markedsføring for korrektion af disse aktiviteter.</i></p> <p>Beskrivelse: <i>Der skal laves en eller anden form for formalisering, således at meldingerne kommer 1/ hurtigt og 2/ korrekt frem til de 3/ vigtige afdelinger og personer</i></p> <p>Begrænsninger:</p>
TIDSFORBRUG ARBEJDSGRUP	Arbejdsgrup
TIDSFORBRUG	Start
	Slut

fig. 5

Eksempel på opgavespecifikation

stisk, at projektet ikke primært tager sigte på at løse virksomhedens problemer på kort sigt. Det er derfor vanskeligt allerede efter kun 2 års forløb at sige, hvilke forbedringer der normalt vil kunne opnås for de i fig. 6 nævnte projektmål.

I relation til de formulerede projektmål har det ikke desto mindre været muligt at spore resultater specielt inden for socio-systemet.

Der er tydeligvis sket en forandring i virksomhederne parallelt med projektføreløbet – mest markant på et tidligt stadium, hvor »vækkelsen« i relation til projektet giver sig udslag i en dybere forståelse for det nødvendige grundlag for andre funktioners arbejde, forbedret kommunikation samt erkendelse af funktionernes indbyrdes placering i relation til tidsdimensionen.

Organisationens medlemmer kommer i højere grad til at anskue virksomheden som en sum af funktioner fremfor en række enkeltfunktioner – en holdning som i to virksomheder har givet anledning til helt nye organisationsstrukturer under projektføreløbet.

Resultaterne i det tekniske system (jfr. fig. 6) er som nævnt ovenfor vanskelige at konstatere under projektføreløbet. I takt med indkøringen af s-systemet begynder de første konkrete resultater af den koordinerede plan-



PROJEKTMÅL

	SOCIO-SYSTEM	TEKNISKE SYSTEM
STYRENDE FUNKTIONER	<p>Medarbejder udvikling</p> <p>Medarbejder engagement</p>	<p>Effektivisering af beslutningsprocesserne</p> <p>Bedre tilpasningsevne til forandringer i omverdenen</p>
UDFØRENDE FUNKTIONER	<p>Medarbejder udvikling</p> <p>Medarbejder engagement</p>	<p>Øget målstyring</p> <p>Bedre ressourceudnyttelse</p>

fig. 6

udarbejdelse dog gerne at vise sig ved disponeringen af virksomhedens primære ressourcer.

Noget fast tidspunkt for en resultatopgørelse har aldrig været på tale, idet systemets dynamik medfører en løbende debat og evt. revision af mål og strategier med de deraf følgende fordele.

Litteraturreferencer:

1. E. Johnsen: *Målbevidst virksomhedsledelse.*
2. B. Langefors: *System för företagsstyrning.*
3. E. Rhenman og H. Ahlmann. Bl. a.: *Rationaliseringsarbete – Organisation och planering.*

udarbejdelse dog gerne at vise sig ved disponeringen af virksomhedens primære ressourcer.

Noget fast tidspunkt for en resultatopgørelse har aldrig været på tale, idet systemets dynamik medfører en løbende debat og evt. revision af mål og strategier med de deraf følgende fordele.

Litteraturreferencer:

1. E. Johnsen: *Målbevidst virksomhedsledelse.*
2. B. Langefors: *System för företagsstyrning.*
3. E. Rhenman og H. Ahlmann. Bl. a.: *Rationaliseringsarbete – Organisation och planering.*