

Situationsorienteret planlægnings- approach

Af Niels Kjærsgaard Johansen*)
og Flemming Poulfelt**)

RESUME

Med udgangspunkt i konkrete projekterfaringer og på basis af en komparativ analyse af teoridannelserne om strategisk planlægning og organisationsudvikling konstateres det, at de to teorier i princippet har samme mål, hvorimod de anvender forskelligt begrebsapparat og metodik. Som følge heraf kan de opfattes som alternative planlægningsapproaches. Et valg mellem to metodikker kan indebære risiko for, at der kun opnås en partiel løsning på et strategisk udviklingsproblem. Med denne konklusion som udgangspunkt opstilles en generel planlægningsmodel, der inkluderer determinerende interne situationsvariable.

Da artiklens forfattere endvidere argumenterer for, at en integrering af de to teoridannelser bør baseres på et situationsorienteret approach fremsættes en klassifikationsmodel af planlægningssituationer. En central observation i relation til denne model er, at metoderne til at tackle ugunstige situationer bør udvikles.

*) Cand. merc., konsulent, tilknyttet Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København.

***) Cand. merc., kandidatstipendiat, Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København.
Artiklen modtaget februar 1975.

Situationsorienteret planlægnings- approach

Af Niels Kjærsgaard Johansen*)
og Flemming Poulfelt**)

RESUME

Med udgangspunkt i konkrete projekterfaringer og på basis af en komparativ analyse af teoridannelserne om strategisk planlægning og organisationsudvikling konstateres det, at de to teorier i princippet har samme mål, hvorimod de anvender forskelligt begrebsapparat og metodik. Som følge heraf kan de opfattes som alternative planlægningsapproaches. Et valg mellem to metodikker kan indebære risiko for, at der kun opnås en partiel løsning på et strategisk udviklingsproblem. Med denne konklusion som udgangspunkt opstilles en generel planlægningsmodel, der inkluderer determinerende interne situationsvariable.

Da artiklens forfattere endvidere argumenterer for, at en integrering af de to teoridannelser bør baseres på et situationsorienteret approach fremsættes en klassifikationsmodel af planlægningssituationer. En central observation i relation til denne model er, at metoderne til at tackle ugunstige situationer bør udvikles.

*) Cand. merc., konsulent, tilknyttet Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København.

***) Cand. merc., kandidatstipendiat, Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København.
Artiklen modtaget februar 1975.

1. Indledning

1.1. *Baggrund og problemstilling*

I den strategiske planlægningssteori fremhæves traditionelt udover de egentlige teknikker to forhold som essentielle for igangsætning og vedligeholdelse af den strategiske planlægning:

- 1) Topledelsens accept og aktive medvirken, og
- 2) At man betragter planlægningen som en proces, hvis værdi mere ligger i selve processen end i de øjeblikkelige resultater og/eller beslutninger, den afkaster.

Disse forhold indgår derfor naturligt i flertallet af de planlægningsaktiviteter, der igangsættes i virksomhederne.

Efter artiklens forfattere har medvirket i planlægningsprojekter, er vi imidlertid blevet opmærksomme på de situationer, hvor det ikke er muligt, eller hvor det er vanskeligt at opnå topledelsens accept og aktive medvirken, og hvor det derfor er problematisk at starte en proces op omkring virksomhedens langsigtede udvikling. Dels eksisterer der ikke tilstrækkelige beskrivelser af sådanne planlægningsituationer, og dels er der ikke udviklet metoder eller principper, der kan tages i anvendelse i disse situationer.

Da vi har skønnet, at dette problemkompleks er teoretisk relevant som udbygning af teoretiseringerne om strategisk planlægning under mere ideelle miljøbetingelser, vil vi i det følgende dels give en kortfattet beskrivelse af karakteristika i de omtalte planlægningsprojekter og dels på baggrund af en generel planlægningsmodel opstille en klassifikationsmodel af planlægningssituationer og procesproblemer. Synspunktet er den eksterne konsulent, hvilket imidlertid ikke forhindrer, at konklusionerne også kan anvendes af den interne konsulent.

I de omtalte virksomheder havde lederne på 2. niveau søgt at sætte en planlægningsproces i gang, men var stødt på vedholdende modstand hos den øverste ledelse. Det var imidlertid lykkedes at få topledelsens accept på at få eksterne konsulenter til at vurdere mulighederne og behovet for igangsætning af planlægningsaktiviteter. Efter analyser af virksomhedernes eksterne og interne miljø fandt konsulenterne – som bekræftelse af de

øvrige lederes synspunkter – at der var behov for at arbejde med virksomhedernes langsigtede tilpasning og fremlagde forslag hertil. Disse forslag blev forskelligt modtaget. I et tilfælde fremsatte virksomhedens topledelse et alternativt forslag til et projekt, der selv om det ikke var et egentligt planlægningsprojekt, efter konsulenternes opfattelse ville give yderligere dokumentation for nødvendigheden af langsigtede overvejelser. Dette viste sig også at være tilfældet, men da der skulle tages stilling til det fortsatte arbejde med de afdækkede problemer, blev projektet standset. I et andet tilfælde accepterede den øverste ledelse forslaget om iværksættelse af en planlægningsproces, men var ikke indstillet på selv at deltage i projektarbejdet. Som følge heraf – og baseret på tidligere mislykkede planlægningsprojekter – var der hos lederne på 2. niveau tvivl om, hvorvidt opbakningen fra ledelsens side var reel, og om det derfor kunne forventes, at topledelsen ville standse projektet. Det var følgelig vanskeligt for konsulenterne at skabe og sikre det nødvendige engagement hos samtlige involverede.

I begge virksomheder observeredes en tydelig politisering omkring planlægningsprojekterne, hvor forskellige grupperinger søgte at styre projekterne. På den ene side søgte nogle af lederne på 2. niveau at køre projektet igennem over for de øvrige ledere på 2. niveau og topledelsen, på den anden søgte topledelsen at få projekterne standset. Det var karakteristisk, at den politiske proces primært gik på projekterne, dvs. »planlægning« contra »ikke-planlægning« og kun i begrænset omfang på indholdet i projekterne.

Selv om projekterne i begge virksomheder fra konsulenternes side blev lagt op som strategiske planlægningsprojekter, bevirkede de observerede adfærdsmæssige problemer og sociale konflikter, at konsulenterne under projektforsløbet støttede sig til de metoder, der er fremstillet i teorierne om organisationsudvikling. Det viste sig imidlertid vanskeligt at anvende disse inden for den strategiske planlægnings referenceramme.

Disse erfaringer peger således på to ting. For det første, at det ikke er tilstrækkeligt med »accept« eller »involvering« af topledelsen i langsigtede planlægningsaktiviteter, såfremt den ikke er »disponeret« for disse. For det andet, at referencerammen for strategisk planlægning ikke i tilstrækkeligt omfang integrerer de adfærdsmæssige og sociale problemer, der i varierende omfang opstår under den strategiske planlægningsproces, og som derfor skal løses simultant med denne.

1.2. *Formål*

Som nævnt oven for observerede vi i projekterne:

- at planlægningsprocessens problemer og forløb er afhængige af den organisatoriske *situation*, hvorunder planlægningen skal foregå.

I erkendelse heraf mener vi:

- at de eksisterende metoder og teknikker i strategisk planlægning i væsentlig grad er situationsuafhængige (situationsneutrale), idet det forudsættes, at »planlægning« er principielt accepteret og derfor »mulig«.

Vi vil derfor i det følgende analysere disse aspekter yderligere, idet vi på basis af en gennemgang af henholdsvis strategisk planlægning og organisationsudvikling vil:

1. Opstille en generel planlægningsmodel, der omfatter determinerende interne situationsvariable (afsnit 3)
2. Opstille en klassifikationsmodel af planlægningssituationer og heraf afledte procesproblemer (afsnit 4) samt
3. Diskutere løsningsmetoder i relation til klassifikationen (afsnit 4 og 5).

2. Referenceramme

2.1. *Generel teoribeskrivelse*

Generelt kan strategisk planlægning og organisationsudvikling karakteriseres som *forandringsteorier*.

Strategisk planlægning kan karakteriseres som et *system- og beslutningsorienteret approach*. Dette skyldes, at strategisk planlægning beskæftiger sig med organisationen ud fra en åben systembetragtning, og at planlægningsprocessen i princippet er at sidestille med en beslutningsproces, hvis indhold sigter mod en formulering af og beslutning om organisationens fremtidige strategi.

På det generelle plan kan strategisk planlægning karakteriseres som en systematisk udviklingsmetodik, dvs. en metodik hvormed en organisation

søger at tackle sin normalt usikre fremtid. Gennem en systematisk informationsindsamling og -bearbejdning kan organisationen dels få indsigt i de muligheder respektiv trusler, der findes i dens eksterne omgivelser, og dels afdække de styrker respektive svagheder, der eksisterer internt i organisationen, og på basis heraf træffe de nødvendige forholdsregler i relation til at udnytte og/eller undgå disse. Som følge heraf er det den strategiske planlægnings mål, at få opbygget en adaptiv og fleksibel organisation.

I relation til forandringer kan *organisationsudvikling* karakteriseres som værende *system- og adfærdorienteret*. Dette hænger sammen med, at organisationsudvikling anskues ud fra en åben systembetragtning, beskæftiger sig med totalsystemet samt at det er de sociale processer i en organisation, som især fokuseres.

På det overordnede plan kan organisationsudvikling betragtes som en langsigtet udviklingsstrategi, der søger at forbedre organisationens interpersonelle problemløsningsevne og -mekanismer og dermed totalsystemets fremtidige funktion.

De centrale spørgsmål i relation til de to teoridannelser bliver herefter:

1. Hvilke *formål* søger de at opfylde?
2. Hvilke *forudsætninger* bygger de på?
3. Hvilken *funktion* og hvilket *indhold* tillægges processen?

hvor:

- *formål* kan karakteriseres ud fra hvilke forandringer, teorierne tilstræber
- *forudsætninger* kan defineres som de interne organisatoriske betingelser, der skal være opfyldt for at forandringer kan finde sted, og
- *procesfunktion* og *-indhold* kan beskrives ud fra, hvorledes forandringerne skal gennemføres.

Foruden at redegøre for ovenstående spørgsmål i form af en komparativ analyse, vil der blive foretaget en sammenfattende beskrivelse af de to teories fælles og komplementære egenskaber med henblik på den integration, der ligger til grund for vor planlægningsmodel.

2.2. *Komparativ analyse*

2.2.1. *Formål*

Et eksempel på den *strategiske planlægnings* formål kan udledes af Anthony's definition (Anthony, 1965, p. 16):

»Strategic planning is the process of deciding on objectives of the organization, on changes in the objectives, on the resources used to attain these objectives and on the policies that are to govern the acquisition, use, and disposition of these resources.«

Et tilsvarende syn findes hos Uytterhoven, 1973, som kort udtrykker formålet som (p. 7):

»to provide both direction and cohesion to the enterprise.«

Formålet med *organisationsudvikling* fremgår ligeledes af de forskellige definitioner, som er fremsat. Som eksempel herpå kan nævnes French & Bell's definition (French & Bell, 1973, p. 15):

»Organization development is a long-range effort to improve an organization's problem-solving and renewal processes, particularly through a more effective and collaborative management of organization culture – with special emphasis on the culture of formal work teams – with the assistance of a change agent, or catalyst, and the use of the theory and technology of applied behavioral science, including action research.«

2.2.2. *Forudsætninger*

Hovedparten af de forfattere, der beskæftiger sig med *strategisk planlægning*, pointerer vigtigheden af, at topledelsen er direkte involveret i selve planlægningen, dvs. strategisk planlægning betragtes væsentligst som en topledelsesfunktion. F. eks. fremhæver Olsson & Svensson, 1973, p. 53, at: »Målformulering och strategiutveckling är två av företagsledningens viktigste arbetsuppgifter,« hvilket svarer til Sandell's krav (Sandell, 1972, p. 7) om at: »Strategisk planering får inte bedrivas utan reel och kontinuerlig medverkan av företagsledningen.«

Når det gælder *organisationsudvikling* fremhæves ligeledes ledelsens accept og/eller involvering som en central forudsætning, hvis et organisationsudviklingsprojekt skal få nogen effekt. F. eks. nævner Bennis, 1969, p. 57, at: »there needs to be some kind of »umbrella« protection from the

highest echelon,« dvs.: »there must be top management support and involvement« (p. 47).

Hvorvidt et organisationsudviklingsprogram også skal tage sit udgangspunkt i toppen af organisationen, anses i visse fremstillinger for at være af mere underordnet karakter, når blot projektet er forankret i toppen. F. eks. hævder Emery & Thorsrud, 1970, at man bør starte på de nederste organisationsniveauer, mens Beckhard, 1969, er af den modsatte opfattelse.

2.2.3. *Proces*

2.2.3.1. *Funktion*

Ofte diskuteres det, hvorvidt det er planlægningens resultater eller planlægningen som proces, der er vigtigst i forbindelse med *strategisk planlægning*. F. eks. fremhæver Rhenman, 1969, at planlægningsprocessen er vigtigere end planer, *hvis* processen medfører forandringer, hvorimod Steiner, 1969, pointerer vigtigheden af planer.

I relation til *organisationsudvikling* understreges det i så godt som alle fremstillinger, at selve udviklingsprocessen som sådan er uhyre central. At processen ofte overdimensioneres i forhold til »konkrete resultater« skyldes dels, at organisationsudvikling gennem en større vægt på procesaspektet herved differentierer sig fra de traditionelle problemløsningsmetoder (jvf. French & Bell, 1973), og dels at det ofte er vanskeligt at måle den egentlige effekt af et organisationsudviklingsprogram, idet en eventuel effekt normalt først vil vise sig et stykke tid efter, at en organisation har gennemført forskellige organisationsudviklingsaktiviteter.

2.2.3.2. *Indhold*

Den *strategiske planlægningsproces* er i princippet en analyse- og beslutningsproces, som består af et antal interrelaterede faser. Et eksempel herpå er Uytterhoven's planlægningsmodel (Uytterhoven, 1973):

1. Fastlæggelse af virksomhedens strategiske profil:
 - hvilken business er virksomheden i
 - virksomhedens konkurrencemæssige placering
 - »its concept of itself,« dvs. målsætning, image m.v.

2. Analyse af omgivelserne, eksempelvis:
 - politisk, socialt, økonomisk
 - markedet
 - produkter og teknologi
 - konkurrencemæssige dimensioner
3. Strategisk forecast:
 - prognoser m.m.
4. Analyse af virksomhedens ressourcer
5. Opstilling af strategiske alternativer
6. Vurdering
7. Valg af strategi

Karakteristisk for ovenstående model er, at den i lighed med andre strategiske planlægningsmodeller er analytisk orienteret, dvs. fokuserer på at fremskaffe og bearbejde data. Generelt kan de strategiske planlægnings-teorier derfor betegnes som *strategiske analyseteorier*.

Den *organisatoriske udviklingsproces* kan beskrives i en 4 trins model indeholdende følgende faser:

1. Diagnose:
 - tilvejebringelse af valid information om systemet. Specielt sættes der fokus på adfærdsmæssige forhold såsom samarbejde, kommunikation, beslutningsprocesser m.v.
2. Planlægning:
 - specificering af handlingsprogrammer m.v., hvor de berørte i størst muligt omfang bør inddrages
3. Aktion:
 - består af *interventionsaktiviteter* (kan og vil normalt også indgå i de to første faser), hvor intervention kan betragtes som strukturelle procesindgreb. Som eksempler herpå kan nævnes: sensitivitetstræning, survey-feedback, proceskonsultation, konfrontationsmøder m.fl.
4. Vurdering og opfølgning

Som det fremgår af ovenstående beskrivelse, lægges der især vægt på de sociale aspekter, og specielt samspillet mellem individer og grupper (de interpersonelle forhold) i organisationsudvikling. Teorierne kan derfor

generelt betragtes som *strategiske interaktionsteorier*, idet de inkluderer et strategisk perspektiv.

2.3. *Sammenfatning*

Analysen af strategisk planlægning og organisationsudvikling fører frem til følgende konklusion:

1. De to teorier har et relativt identisk formål subsidiært søger at løse de samme problemtyper:
 - sætter fokus på udvikling af totalsystemet, dvs. forandringer
 - sigter mod at opbygge en fleksibel, effektiv og adaptiv organisation
2. De to teorier bygger stort set på samme forudsætninger:
 - kræver begge topledelsens støtte og/eller involvering, dvs. ændringsvillighed
 - bygger begge på en åben systemopfattelse
3. De to teorier betoner begge processens funktion
4. De to teorier differentierer sig fra hinanden på indholdssiden:
 - strategisk planlægning lægger vægt på den beslutningsmæssige side i et planlægnings- og dermed forandringsforløb
 - organisationsudvikling lægger vægt på den adfærdsmæssige side i et planlægnings- og dermed forandringsforløb
5. De to teorier differentierer sig fra hinanden hvad angår begrebsdannelsen

Sammenfattende har begge teorier som overordnet mål forandringer i totalsystemet, hvorimod midlerne hertil er forskellige. Da teoriernes begrebsapparater er differentierede, vil det i realiteten indebære, at der ved løsning af det specifikke målproblem – forandringer – må foretages et valg mellem to alternative planlægningsmodeller. Da det i litteraturen er dokumenteret, at begge er væsentlige og relevante i den pågældende sammenhæng, kan et sådant valg medføre, at der kun opnås en *partiel* løsning på problemet. Samme synspunkt kommer til udtryk i Olsson og Svensson (p. 208) der, ud fra en bredere definition af planlægningsproblemet, anfører: » – planeringsmodellen borde egentligen innehålla hela den variationsrikedom som finns i problemsituationen och helst ännu mer för att kunna styra, påverka och förändra problemsituationen.« Oversat til denne

artikels problematik vil det siges, at planlægningsmodellen bør indeholde såvel analytisk/beslutningsmæssige som interaktions/adfærdsmæssige elementer.

På denne baggrund mener vi, at det er en svaghed ved strategisk planlægning og organisationsudvikling, at de som ledelsesteorier behandler adfærdssiden og beslutningssiden relativt isoleret, da der ud fra en systembetragtning er tale om et integreret problemkompleks, der følgelig bør baseres på en integreret begrebs- og teoridannelse. Et andet forhold, der kan være en svaghed ved de to teorier, er de nævnte forudsætninger om ændringsvillighed, der ikke altid er opfyldt i den praktiske planlægningssituation. Det er derfor vor opfattelse, at en strategisk ændringsteori, dvs. en integreret *planlægningsteori*, bør baseres på en integrering af de beslutnings- og de adfærdsoverretede planlægningsteorier. Som en konsekvens heraf mener vi, at en sådan integreret planlægningsteori logisk bør tage udgangspunkt i et situationsorienteret approach og en hertil synkroniseret begrebsdannelse.

Ser man på udviklingen inden for de to teoridannelser, er der en *tendens* i retning af integration, hvilket er illustreret i følgende figur:

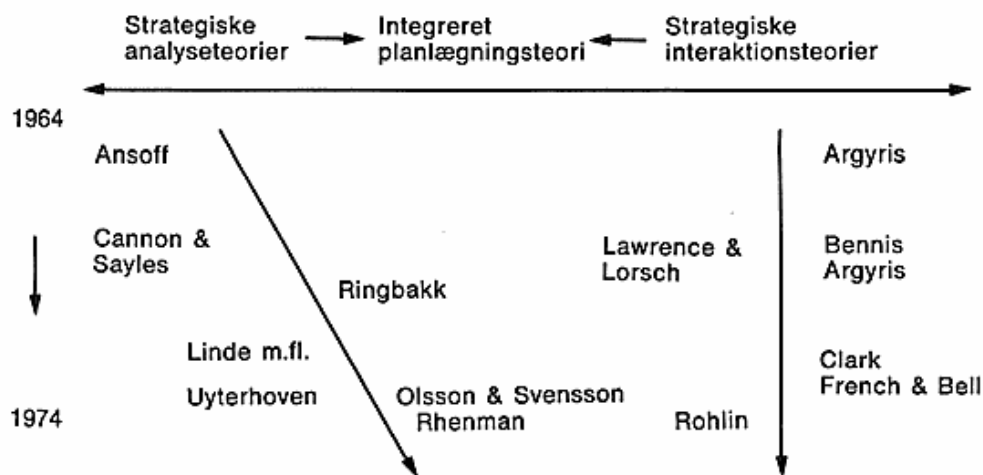


Fig. 1. Udviklingsmodel

Som det fremgår af figuren, er det karakteristisk, at integrationstendenserne især synes fremtrædende for de strategiske analyseteoriers vedkommende, medens de strategiske interaktionsteorier først i de senere år er begyndt en delvis tilnærmelse (se f. eks. Rohlin, 1974).

En af de få fremstillinger, der peger på en situationsorienteret planlægningsproces er Olsson og Svensson 1973, der udover den interne situation også inddrager den eksterne situation. Det er imidlertid vor opfattelse, at planlægningsprocessen og de anvendte metoder primært er afhængige af de interne situationsvariable, der må ligge inden for visse grænser, før de eksterne situationsvariable kan tages op og en integreret planlægningsproces igangsættes.

I det følgende afsnit vil der blive opstillet en generel planlægningsmodel, der omfatter variable, der er nødvendige for definition af den interne planlægningssituation.

3. Planlægningsmodel

Den i fig. 2 opstillede planlægningsmodel indeholder i lighed med andre modeller to delsystemer: virksomheden og dens omgivelser. Hver af disse er igen opdelt i 4 elementer. I omgivelserne (det eksterne delsystem) er de fire elementer: samfund, marked, konkurrence og produkter (behov). I virksomheden (det interne delsystem) er elementerne: strategiske mål, ledelsesfilosofi, ledelsessystem og organisation. Pilene mellem de otte elementer symboliserer de processer, der dels er afledt af elementernes egenskaber, og som dels påvirker disse egenskaber. Da de fire eksterne elementer ikke adskiller sig fra dem, der traditionelt beskrives i strategisk planlægning, er de kun beskrevet kortfattet her. Af de interne er også strategiske mål og organisation velkendte og skal derfor heller ikke beskrives i detaljer.

3.1. *Generel modelbeskrivelse*

De fire elementer i omgivelserne kan karakteriseres som følger:

1. Samfund: de generelle samfundsmæssige forhold og ændringer, som virksomheden arbejder under.

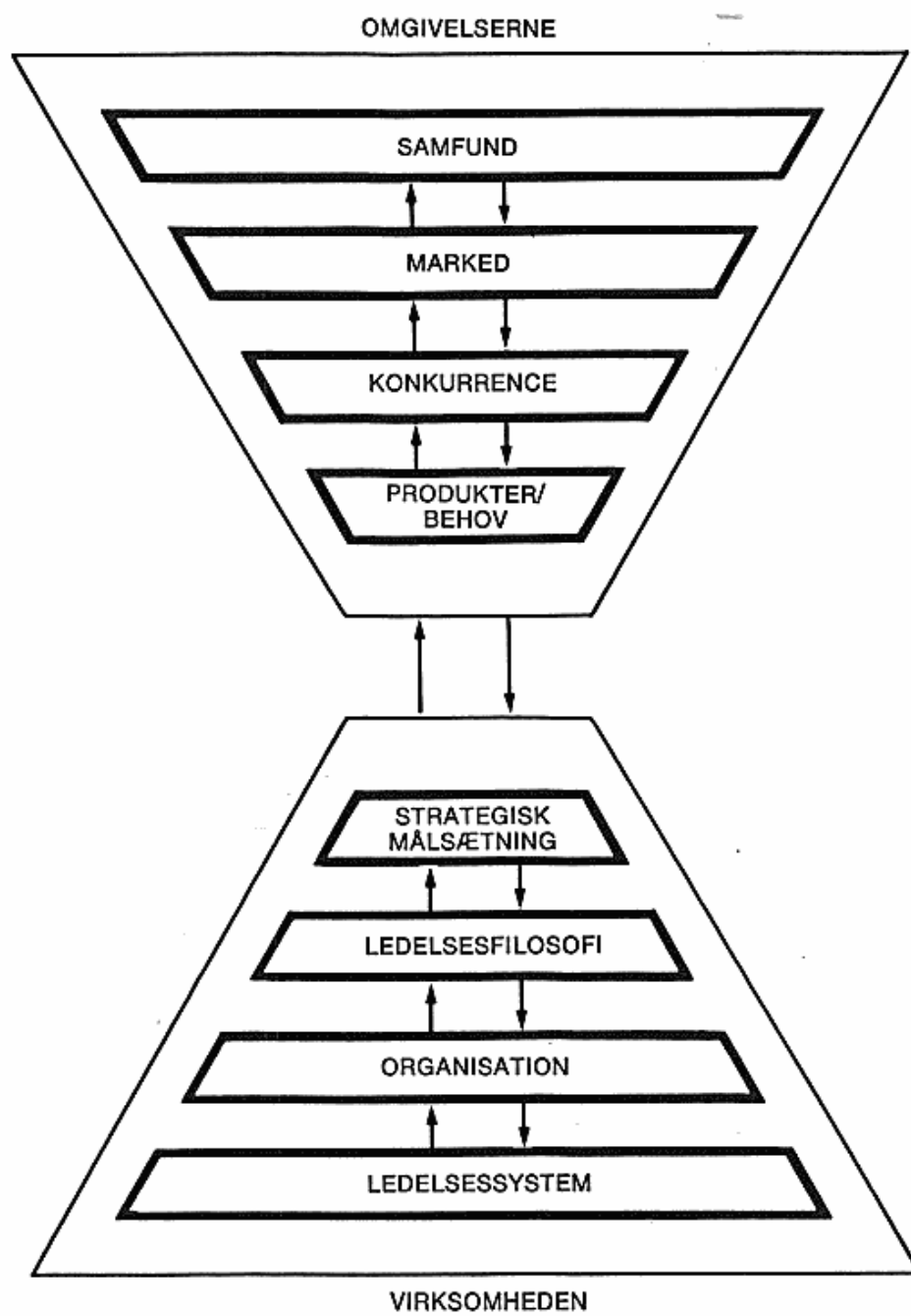


Fig. 2. Planlægningsmodel.

2. **Marked:** det marked, som er defineret af virksomhedens strategiske mål.
3. **Konkurrence:** de konkurrenter og konkurrencefaktorer, der dels dækker samme behov som virksomheden, og dels virker som en barriere for virksomhedens opnåelse af større markedsandel eller indtrængen på nye markeder.
4. **Produkter/behov:** de behov, som virksomheden gennem sine produkter dækker i omgivelserne.

De fire elementer i virksomheden tillægges følgende indhold:

1. **Strategiske mål:** de overordnede mål, som ledelsessystemet eksplicit eller implicit har sat for virksomheden.
2. **Ledelsesfilosofi:** ledelsessystemets værdier, holdninger og emotioner, som påvirker ledernes beslutninger.
3. **Ledelsessystem:** de elementer i organisationen, der varetager den øverste ledelse af denne.
4. **Organisation:** den formelle struktur, mennesker og ressourcer.

Argumentationen for eksplicit at definere ledelsessystem og ledelsesfilosofi som elementer blev givet i afsnit 2.3.: såvel strategisk planlægning som organisationsudvikling fremhæver ledelsen som en central determinerende faktor. Dette element bør derfor fremgå eksplicit af en planlægningsmodel. Da det imidlertid ikke altid er tilstrækkeligt at analysere dette elements (= delsystems) bestanddele, strukturer og processer (f. eks. målsætningsprocesser), er det nødvendigt at have et »sprog«, dvs. et begrebsapparat på et »højere niveau«. Dette overliggende niveau er her betegnet »ledelsesfilosofi«. Planlægningsmodellen i fig. 2 arbejder derfor principielt med otte begrebsniveauer eller sprog, hvor et sprog på ét niveau er forklaringsprog (metasprog) for det underliggende niveau (jvf. Beer, 1966). For at »forstå« organisationen skal man ifølge modellen analysere ledelsessystemet, for at »forstå« dette skal man analysere ledelsesfilosofien, for at »forstå« denne skal man analysere virksomhedens strategiske mål, for at »forstå« og »beskrive« disse skal man analysere virksomhedens produkter og de behov, disse dækker etc.

I de følgende to afsnit vil ledelsessystem og især ledelsesfilosofi blive uddybet og gennemgået.

3.2. *Ledelsessystem*

Ledelsessystemet er i modellen defineret som de ledere på 1. niveau, der varetager den øverste ledelse af virksomheden, og som (influeret af ledelsesfilosofien) determinerer virksomhedens strategiske mål, strategier, policy m.v. enten gennem direkte beslutninger eller indirekte ved at undlade at træffe beslutninger. Endvidere indgår de ledere på 2. niveau, som arbejder direkte under den øverste ledelse, og som derfor gennem denne interaktion er med til at forme virksomhedens strategi (direkte eller indirekte). Ledelsessystemet er således defineret som de personer, strukturer og processer, der kan *observeres direkte* på de øverste ledelsesniveauer i virksomheden. Mere eksakt kan man tale om de øverste ledelsesniveaues *evidente* karakteristika og egenskaber (jvf. French & Bell, 1973, p. 18, der beskriver en tilsvarende gruppe organisatoriske egenskaber som »overt aspects«).

3.3. *Ledelsesfilosofi*

Ledelsesfilosofien er i modellen det anvendte metasprog for analyse og beskrivelse af ledelsessystemet, såfremt analyser af ledelsessystemets *evidente* egenskaber ikke er tilstrækkelige til at forklare beslutninger, processer, adfærd m.v. i dette system. Ledelsesfilosofi, der generelt omfatter ledelsessystemets mere *latente* karakteristika og egenskaber (værdier, holdninger og emotioner) påvirker og/eller styrer ledelsessystemets adfærd og beslutninger. Dette kan være bevidst eller ubevidst for den enkelte person og erkendt eller ikke erkendt af personens omgivelser. Med en omskrivning af French & Bell kan ledelsesfilosofien i den opstillede planlægningsmodel beskrives som: »the hidden or suppressed domain of managerial life – the covert part of »the managerial iceberg.« Erfaringerne fra de i indledningen omtalte projekter indikerer, at f. eks. »manglende ændringsvillighed« hos lederne kan henføres til egenskaber hos disse, der er meget vanskelige at diagnosticere. Disse synspunkter vil blive yderligere uddybet og dokumenteret under beskrivelsen af klassifikationsmodellen.

Da »ledelsesfilosofi« og de herunder placerede begreber er relativt diffuse og kun begrænset anvendt i ledelsesteoriene vil der nedenfor blive givet en kortfattet gennemgang af nogle af de fremstillinger, der anvender disse begreber.

Hos Ringbakk, 1973, indgår »ledelsesfilosofi« som en basal faktor i den opstillede model af planlægningsprocessen. Begrundelsen herfor er, at ledelsesfilosofien, dvs. nøglepersonernes værdisystemer er styrende for virksomhedens udvikling. Ringbakk anfører således (p. 27): »Ledelsesfilosofien går forud for målsetningsformulering, valg af bedriftens virksomhedsområde og utformning af strategi. Det er meget ønskelig å få identificert bedriftens ledelsesfilosofi. Forskellige ledere har ofte forskjellig syn på hvilke prinsipper bedriften skal ledes etter. Hvis disse prinsipene ikke blir konfrontert med hverandre gjennom diskusjon, så kan det resultere i at de enkelte ledere drar i hver sin retning.«

I en anden fremstilling (Uyterhoeven, 1973), der som nævnt i afsnit 2.2.1. definerer den strategiske planlægnings opgave som at »give virksomheden integritet og udviklingsretning,« omtales også hvad der benævnes som virksomhedens »mentality and culture« (p. 17). I denne forbindelse nævnes det, at »in some instances the company may be a reflection of the drive and leadership of its chief executive.«

Andrews, 1971, har en omfattende gennemgang af de personlige værdiers betydning for valg af strategi og beslutningstagning i øvrigt og nævner en række eksempler på de rent personlige (og ikke nødvendigvis logiske) præferencers betydning for strategivalg. Andrew nævner (p. 108): »We should in all realism admit that the personal desires, aspirations, and needs of the senior managers of a company actually *do* play an influential role in the determination of strategy.«

Ledernes værdier er også behandlet af Guth & Tagiuri, 1965, der i en beskrivelse af disse værdier anfører (p. 125):

»Values are such an intrinsic part of a person's life and thought that he tends to take them for granted, unless they are questioned or challenged.«

»Values can be thought of as the guiding system a personality uses when faced with choices of alternatives. They are a very stable feature of his personality, especially if some values clearly dominate over others.«

»Values may be identified by noting differences between individuals or groups in dealing with similar questions.«

Guth & Tagiuri omtaler også hvad de betegner som disse værdiers effekt på virksomhedens strategier (p. 127):

»Not all companies have corporate strategies. Most executives, however, have personal concepts of what their company's corporate strategy is or ought to be. In the absence of a viable degree of consensus on a particular set of goals and policies, each executive will tend to behave in accordance with his own concept and, in turn, his own values. Should there be great divergence in the unstated concepts of corporate strategy among company executives, there will tend to be conflict and disorganization in the company's operations, possibly without clear recognition of the source of the difficulty.«

3.4. *Sammenfatning*

Denne gennemgang har for det første haft som formål at dokumentere, at en række mindre eksplicite faktorer (her samlet under betegnelsen: ledelsesfilosofi) i mange situationer influerer væsentligt på ledelsessystemets strukturer og processer og dermed i sidste instans på virksomhedens strategi. Det kan derfor i en planlægningssituation være nødvendigt at af-dække disse faktorer, således at de kan tackles af ledelsessystemet. Det er fremgået af de anvendte kilder, at begrebsapparatet endnu ikke er tilstrækkeligt operationaliseret på dette område.

For det andet har det været formålet at argumentere for, at flertallet af planlægningsmodellerne i strategisk planlægning og organisationsudvikling ikke indeholder tilstrækkelig »variationsrigdom« til at løse en planlægningssituations problematik, da denne i mange tilfælde vil indeholde både beslutnings- og adfærdsorienterede variable. I det næste afsnit vil der blive opstillet en klassifikationsmodel af planlægningssituationer, som kan danne grundlag for en integrering af disse to dimensioner.

4. Klassifikation af planlægningssituationer

En organisations ledelsessystem blev i afsnit 3.2. defineret som de elementer i organisationen, der varetager den øverste ledelse af denne, dvs. giver virksomheden integritet, retning og dynamik. Ledelsessystemets mulig-

heder for at løse denne opgave er afhængige af de egenskaber, der karakteriserer systemet som helhed.

Følges den systemtankegang, der ligger til grund for planlægningsmodellen (fig. 2), kan man betragte ledelsessystemet som bestående af dels *elementer* (ledere på 1. og 2. niveau) og dels *relationer* (processer) mellem disse elementer, hvor elementernes egenskaber kan betragtes som styrende for processerne. Da ledelsessystemet opfattes som en determinerende faktor i planlægningsammenhæng, vil vi definere en planlægningssituation ud fra egenskaber ved ledelsessystemets elementer. Afledt heraf kan procesegenskaberne fastlægges.

De dimensioner, der indgår i beskrivelsen af en planlægningssituation er:

- elementernes *planlægningsanalytiske* egenskaber
- elementernes *interaktive* egenskaber

hvor det planlægningsanalytiske går på kendskab til og forståelse for *planlægningsaktiviteter*, mens det interaktive aspekt vedrører kendskab til og forståelse af *sociale processer*. De planlægningsanalytiske egenskaber korresponderer således med den strategiske planlægnings teorier og metoder, mens de interaktive egenskaber korresponderer med organisationsudviklingsteoriernes indhold, principper m.v.

Afhængigt af om de planlægningsanalytiske egenskaber er stærke eller svage og af om de interaktive egenskaber er fremmende eller hæmmende, kan der defineres fire planlægningssituationer som vist i fig. 3 (jvf. tillige Olsson & Svensson, 1973, p. 227), hvor der endvidere er angivet det af situationen afledte procesproblem.

Det fremgår, at modellen er konstrueret således, at alle fire situationer er defineret ved både planlægningsanalytiske og interaktive variable, idet dog vægtfordeling og indhold varierer fra situation til situation. Modellen afspejler således på det overordnede plan den tilsigtede integration af strategisk planlægning og organisationsudvikling. Der skal nedenfor gives en kortfattet beskrivelse af de fire situationer.

Ledelsessystemets planlægningsana- lytiske egen- skaber / Ledel- sessyste- mets inter- aktive egen- skaber	Stærke	Svage
	I Dynamisk planlæg- ningssituation / Innovations- problem	II Gunstig planlæg- ningssituation / Metode- og teknikproblem
Fremmede	III Statisk planlæg- ningssituation / Implemente- ringsproblem	IV Ugunstig planlæg- ningssituation / Strategisk konflikt
Hæmmede		

Fig. 3. Situationsmatrix.

Situation I

Den *dynamiske* planlægningssituation er karakteriseret ved, at systemets interaktive egenskaber er fremmede for planlægningsprocessen samtidig med, at systemet som helhed besidder stærke analytiske egenskaber, dvs. planlægningen er en integreret del af de ledelsesmæssige funktioner.

Det primære procesproblem i denne situation er at *vedligeholde* de analytiske og interaktive egenskaber og hermed ledelsessystemets *innovations- evne*, dvs. evnen til gennem et samspil at generere ny information, analysere denne og herudfra løbende evaluere og formulere strategierne.

Såfremt vedligeholdelsen fungerer vil der løbende være strategisk konsensus. En strategikonflikt, dvs. en konflikt om alternative strategier, vil derfor være en indikator på, at vedligeholdelsen på en eller begge dimensioner har svigtet.

Gregory, 1967, fremsætter en metodik, benævnt »scientific problemsolving method« (SPS), hvis egenskaber forekommer relevante med henblik på

at stimulere en planlægningsproces' innovative karakteristika. Filosofien i modellen er, at der løbende lægges vægt på divergente og konvergente dimensioner i problemløsningen samt på analytiske og adfærdsmæssige forhold.

Situation II

Den *gunstige* planlægningssituation er kendetegnet ved, at systemets interaktive egenskaber er fremmede, mens de analytiske egenskaber er begrænsede. Som følge heraf er problemet at *vedligeholde* de sociale processer og *etablere* det nødvendige kendskab til planlægningens *metoder og teknikker*.

Planlægningsproblemet kan f. eks. løses ved at koble de grundlæggende strategiske analyseteknikker (SOFT) til den generelle procesorienterede metodik i organisationsudvikling («action research»).

Situation III

Den *statiske* planlægningssituation er karakteriseret ved, at systemet besidder de nødvendige analytiske egenskaber, hvorimod de interaktive egenskaber virker blokerende. Problemet i denne sammenhæng er at *støtte* på den analytiske side og *etablere* processen, dvs. *implementere* planlægningen som en central og accepteret ledelsesfunktion.

Dette kan f. eks. gøres ved dels en organisering af planlægningen (planlægningskomitéer) og dels gennem opbygning og udvikling af ledelsesteamet («teambuilding»).

Situation IV

Den *ugunstige* planlægningssituation kendetegnes ved, at såvel de analytiske som de interaktive egenskaber mangler i systemet. Et fremherskende træk ved denne situation er disintegration og politisering i ledelsessystemet, hvilket typisk giver sig udslag i mangel på integritet, retning og dynamik for organisationen som helhed.

Da planlægningsproblemet således er totalt, dvs. der foreligger en *strategisk konflikt*, er planlægning problematisk. Eksempler på denne situation er givet i afsnit 1.1.

Afslutningsvis vil der i næste afsnit blive givet en uddybende gennemgang af situation IV.

5. Afslutning

De umiddelbare symptomer på den *ugunstige* planlægningssituation er disintegration og politisering i ledelsessystemet. Data fra de i indledningen nævnte projekter indikerer, at en lav grad af integration i ledelsessystemet medfører en lav grad af integritet, samt mangel på retning og dynamik for organisationen som helhed.

Problemet er beskrevet adskillige steder i ledelseslitteraturen, men eksisterende metoder synes ikke tilstrækkelige til dets løsning. Et eksempel er Rhenman, 1974, som baseret på projekterfaringer diskuterer hæmmende konflikter. Afledt heraf peger Rhenman, med reference til Zaleznik's forskningsresultater (1966), på, at indre personlighedskonflikter hos de øverste ledere kan være en vigtig årsag til organisatoriske konflikter (jvf. tillige Guth & Tagiuri afsnit 3.3.). Såfremt disse konflikter skal reduceres er det nødvendigt, at lederne bliver bevidste på konflikterne. Rhenman konkluderer (p. 181) ved at referere Normann, 1972, at der bag de konkrete konflikter mellem organisationen og dens omgivelser eller *internt i organisationen* ligger en dybere mangel på overensstemmelse mellem ledelsens »föreställningsram« og det, der er adekvat i den aktuelle situation.

Det er således muligt, at ledelsen søger at håndtere et problem ved hjælp af en referenceramme, der er udviklet i en anden problemsituation. Et analogt synspunkt fremgår hos Beer, 1966, hvor der med udgangspunkt i begrebet »phase space« tales om dels et »objektivt phase space« for virksomheden og dels om lederne »phase spaces«. Beer nævner også, at der i praksis ofte er uoverensstemmelse mellem disse mængder.

De emotionelle blokeringer hos lederne, som Rhenman diskuterer, er også nævnt i Johnsen & Hedegaard, 1974, der som en mulig konfliktløsnings-teknik peger på begrebet »endeløse samtaler«. Data fra vores projekter viser imidlertid, at det i et politisk miljø kan være vanskeligt, at fastholde lederne i sådanne endeløse samtaler. En årsag hertil kan f. eks. være, at væsentlige ændringer i opfattelsen af ledelsesfunktionerne ofte får politiske konsekvenser i en organisation (ref. Rhenman, 1974, p. 181).

Indtil begrebs- og metodeapparatet bliver tilstrækkeligt operationaliseret, er det derfor nødvendigt, at den metodik der anvendes i disse situationer diagnosticerer situationen éntydigt, og at det herefter overfor ledelses-

systemet dokumenteres, at den primære forudsætning for at løse den strategiske konflikt er en afdækning og neutralisering af de politiske processer.

De beskrevne projektdata og teoretiske fremstillinger i øvrigt peger på, at dette bl. a. kræver en eksplicitering af erkendelsesmæssige-, værdimæssige- og emotionelle blokeringer i ledelsessystemet.

Litteraturliste:

1. Andrews, Kenneth R.: *The Concept of Corporate Strategy*. 1971.
2. Ansoff, H. I.: *Corporate Strategy*. Penguin Modern Management Readings. 1965.
3. Anthony, R. N.: *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis*. Boston 1965.
4. Argyris, Chris: *Organizations and Innovation*. 1964.
5. Argyris, Chris: *Intervention Theory and Method – A Behavioral Science View*. Reading, Mass., 1970.
6. Beckhard, Richard: *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, Mass., 1969.
7. Beer, Stafford: *Decision and Control*. 1966.
8. Bennis, Warren G.: *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. Reading, Mass., 1969.
9. Bennis, W. G., K. O. Benne & R. Chin: *The Planning of Change*. 2nd Ed. London, 1972.
10. Cangelosi, V. E. & W. R. Dill: *Organizational Learning: Observations Toward a Theory*. Administrative Science Quarterly, 1965.
11. Cannon, J. T. & L. R. Sayles: *Business Strategy and Policy*. New York, 1968.

systemet dokumenteres, at den primære forudsætning for at løse den strategiske konflikt er en afdækning og neutralisering af de politiske processer.

De beskrevne projektdata og teoretiske fremstillinger i øvrigt peger på, at dette bl. a. kræver en eksplicitering af erkendelsesmæssige-, værdimæssige- og emotionelle blokeringer i ledelsessystemet.

Litteraturliste:

1. Andrews, Kenneth R.: *The Concept of Corporate Strategy*. 1971.
2. Ansoff, H. I.: *Corporate Strategy*. Penguin Modern Management Readings. 1965.
3. Anthony, R. N.: *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis*. Boston 1965.
4. Argyris, Chris: *Organizations and Innovation*. 1964.
5. Argyris, Chris: *Intervention Theory and Method – A Behavioral Science View*. Reading, Mass., 1970.
6. Beckhard, Richard: *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, Mass., 1969.
7. Beer, Stafford: *Decision and Control*. 1966.
8. Bennis, Warren G.: *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. Reading, Mass., 1969.
9. Bennis, W. G., K. O. Benne & R. Chin: *The Planning of Change*. 2nd Ed. London, 1972.
10. Cangelosi, V. E. & W. R. Dill: *Organizational Learning: Observations Toward a Theory*. Administrative Science Quarterly, 1965.
11. Cannon, J. T. & L. R. Sayles: *Business Strategy and Policy*. New York, 1968.

12. Clark, Peter A.: *Action Research and Organization Change*. London, 1972.
13. Emery, F. E. & E. Thorsrud: *Mod nye samarbejdsformer*. København, 1970.
14. French, W. L. & C. H. Bell, jr.: *Organization Development*. New York, 1973.
15. Gregory, Carl E.: *The Management of Intelligence*. New York, 1967.
16. Guth, W. D. & T. Tagiuri: *Personal Values and Corporate Strategy*. Harvard Business Review, Sept.-Oct., 1965.
17. Hedegaard, O. & E. Johnsen: *Ledelsesproblemer i sygehusvæsenet*. København, 1974.
18. Johnsen, Erik: *Studies in Multiobjective Decision Models*. 1968.
19. Johnsen, Erik: *Målbevidst virksomhedsledelse*. København, 1973.
20. Lawrence, P. R. & J. W. Lorsch: *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Reading, Mass., 1969.
21. Linde, Anders m.fl.: *Strategisk Planering*. Stockholm, 1971.
22. Olsson, J. & P. H. Svensson: *Långsiktplanering och organisationsutveckling*. Lund, 1973.
23. Reddin, W. J. & R. Stuart-Kotze. *Toward Situational Management*. Managerial Effectiveness Ltd. 1972.
24. Rhenman, Eric: *Företaget och dets omvärld*. Lund, 1969.
25. Rhenman, Eric: *Organisationsteori för långsiktplanering*. Stockholm, 1974.
26. Ringbakk, K.-A. (red.): *Ledelse med Plan. Teori og Praxis i Langtidsplanlegging*. Oslo, 1970.
27. Rohlin, Lennart (red.): *Organisationsutveckling - organisationsteori för förändring*. Lund, 1974.
28. Sandell, Bo: *Strategisk planering - en missförstådd process*. Marknadsvetande, 1972, nr. 4.
29. Schein, E. H.: *Process Consultation*. Reading, Mass. 1969.
30. Steiner, George A.: *Top Management Planning*. New York, 1969.
31. Uytterhoven, Hugo E. R. m.fl.: *Strategy and Organization*. 1973.
32. Zaltman, G., R. Duncan & J. Holbek: *Innovations and Organizations*. New York, 1973.
33. Österlund, Jan-Eric & Lennart Rohlin: *Planerad organisationsutveckling. Företagets strategi og struktur*. Lund, 1974.