

# Erhvervsøkonomisk litteratur

---

Af Erik Johnsen

## *Ledelseslitteratur (fortsat)*

Russell L. Ackoff, *Redesigning the future, A Systems Approach to Societal Problems*, Wiley, London, 1974, 260 sider.

Ackoff stiller i sin nyeste bog det spørgsmål, hvorledes den enkelte ansvarlige person, som spiller en mindre og mindre rolle i et stedse større og mere komplekst samfundssystem, overhovedet kan influere på dettes udvikling.

Hans postulat er, at det kan lade sig gøre ved hjælp af en form for systemfilosofi og en herpå bygget systemteknologi. Hovedtanken er, at enhver skal bidrage til at skabe en fremtid for det system, som han er engageret i, ved at påvirke systemets omgivelser eller miljø på en sådan måde, at miljøet som sådant bliver gunstigt for systemets overlevelse og udvikling. Hovedtankegangen er altså, at jeg spørger, hvad er formålet med dette konkrete system, som jeg er medlem af, som led i et større systems funktion.

Systemalderens tankegang er, at man ikke løser problemer ved at pille dem fra hinanden på analytisk manér, og at man ikke designer systemer, der ligner lukkede maskiner, men at man arbejder med åbne dynamiske systemer, som må være identiske med, at man hele tiden forskyder grænserne for det system, som er ved at fange en i et net, og som man ikke kan styre, fordi man løser det forkerte systemproblem. Det rigtige efter Ackoff's opfattelse er at løse fremtidens problem i stedet for fortidens, og det gør man ved at øve aktiv indflydelse på det miljø, man ønsker at leve i, og behandle det og dets udvikling som led i de ønsker, man har for almindelig livskvalitet.

Dette kan lyde som skrivebordsfilosofi, og argumentationen er også (men ikke kun) skrivebordsagtig, idet forfatteren i hele sin første del

på 70 sider argumenterer teoretisk for sit systemmæssige synspunkt. Han beskriver det han kalder 'vores løbende revolution', problemet om selvkontrol og det han benævner som menneskeliggørelsesproblemet, og omverdensproblemet.

I anden del, som udgør 140 sider, behandler han en række helt konkrete samfundsmæssige nydannelser, som han selv, og/eller hans medarbejdere har været med til at gennemføre, baseret på ovennævnte systemfilosofi. Det drejer sig om reformulering af systemer for undervisning og uddannelse, raceproblemer, kriminalitetsproblemer, sundheds- og sygdomsproblemer, transportproblematikken, generationskløften, forureningsproblematikken og den problemstilling, der knytter sig til udvikling i U-lande.

Der er således tale om en yderst konkret filosofisk behandling, der løfter vores perspektiv noget i vejret.

Af særlig interesse for dette tidsskrifts læsere er vel Ackoff's omtale af den såkaldte demokratiske organisation, og den planlægningstankegang, som denne er eksponent for. Han behandler det som et problem om selvkontrol. Selvkontrol består i at man decentraliserer og gør ledelsen kollektiv, og derved forbedrer såvel ledelse som egen funktion fremfor at koncentrere ledelsen af større systemer i en autokratisk ledelse.

Det er så afgjort en fremstilling, som må have interesse for den aktive civiløkonom, uanset om han er placeret i privat eller offentlig virksomhed, eller om han er placeret i forsknings- og undervisningsaktiviteter.

B. Y. Auger, *Møder - spar tid - og udbyttet*, 155 sider, Institutet for lederskab og lønsomhed, København 1974.

Titlen tør siges at være aktuel hvor demokratiseringsprocessen i virksomheder og organisationer kræver øget mødevirksomhed og hvor samme proces nu og da misforstås i retning af at demokratiet i nærmiljøet netop består i retten og pligten til at holde møder. Når man har lyst. Og så tit man har lyst.

Der er nu ikke nogen egentlig aktuel baggrund for bogen. Den er en opsummering af mange erfaringer.

Palle Hansen siger i sit forord bl.a., at mødet besidder en række egen-

skaber, der gør, at det er alle andre kommunikationsformer overlegent. Herunder gensidig inspiration, tilpasning af informationer til det akutte behov og hurtig tovejs kommunikation mellem flere deltagere. Men mødets væsentlige svagheder bør ikke forglemmes: Deltagerne isoleres fra deres daglige opgaver, mødetiden vokser mere end proportionalt med deltagerantallet og forberedelse og referat beslaglægger yderligere tid.

Mødeaktivitet er altså problematisk og kan gøres til genstand for analyse, planlægning og løbende forbedring.

Nærværende skrift hører til de bedre, idet der nok er opskrifter på hvorledes man kører stabsmøder, informationsmøder, analysemøder, problemløsnings- og beslutningsmøder, komitémøder og salgsmøder, men at der på den anden side ikke gives nogen patentløsning, som på forhånd forhindrer den bevidste mødeplanlægger i at lære noget.

Det må bemærkes at bogen først og fremmest er møntet på mødets formelle egenskaber, mødelokalet, mødeledelse, hvem der skal med, aktiv mødedeltagelse og visuelle hjælpemidler.

Der mangler en total omtale og analyse af det eneste, der interesserer den aktive mødeleder og -deltager: Hvorledes manipulerer jeg mit ønskede resultat frem til formel accept?

Så der er behov for en forlængelse: Manipulation, spar tid – øg udbyttet.

W. J. Reddin, *Rationel lederindsats med jordnær MBO*, Institut for lederskab og lønsomhed, København, 1976, 200 sider.

Reddin's budskab er, at man skal flytte sin opmærksomhed fra at gøre tingene rigtigt til at gøre de rigtige ting.

MBO-teknikken bør derfor koncentrere sig om at udtrykke og måle de rigtige ting på en sådan måde, at de kan indgå i en fortløbende personlig læreproces hos den, der spiller en lederrolle.

Bogens hovedvægt ligger på en række praktiske eksempler på, hvorledes mange forskellige typer af ledere er kommet frem til en formulering af, hvad de bør koncentrere sig om, samt en række forskellige metoder, som kan udnyttes i virksomheden som helhed og af den enkelte for at komme frem til denne erkendelse, som i øvrigt ifølge sagens natur ændrer sig løbende.

Budskabet er aktuelt, men det forekommer, som om Reddin's veje til at nå dette høje mål er indrettet som en labyrint.

Fred Luthans, *Introduction to Management, The Contingency Approach*, McGraw-Hill, Düsseldorf, 1976, 444 sider, 41,40 DM.

Luthans' bog, Introduktion til ledelselære, er interessant al den stund det måske er den første omfattende lærebog med »omverdens-synsvinklen« i centrum.

Efter en historisk gennemgang af ledelsesteoriene definerer forfatteren contingency management, her benævnt *omverdens-synsvinklen*, som dette at tage udgangspunkt i relationerne mellem virksomheden og dennes relevante omverden, og så satse på de teknikker, der kan bevæge disse relationer i retning af målopfyldelse.

Herbert G. Hicks & James Donald Powell, *Management, Organizations, and Human Resources, Second Edition*, McGraw-Hill, Düsseldorf, 1976, 287 sider, 24 DM.

Denne Readings indeholder en række organisationsteoretiske behandlinger af ledelsesproblematikken. De 42 udvalgte stykker, som iøvrigt er velvalgte, er inddelt i 4 hovedafsnit: organisationer – et overblik, menneskelig adfærd – organisationens ressource, ledelsesfunktioner og tanker om ledelse.

Uden at gå i detaljer med de enkelte indlæg kan det kortelig siges, at stort set samtlige de aspekter, som krydsningen af moderne ledelsesteori og moderne organisationsteori præsterer, her er repræsenteret.

Det drejer sig om organisationsbegrebet, individets placering og adfærd, ledelsesprocessen, kreativitet, målsætning, planlægning, kvantitative metoder, magt, bureaukrati, motivation, lederskab, kommunikation, kontrol, budgettering, og endelig almindelig filosofi.

Hvis man vil opfatte udvalget som spredte men velplacerede skud fra hoften, kan man godt få en del ud af denne samling.

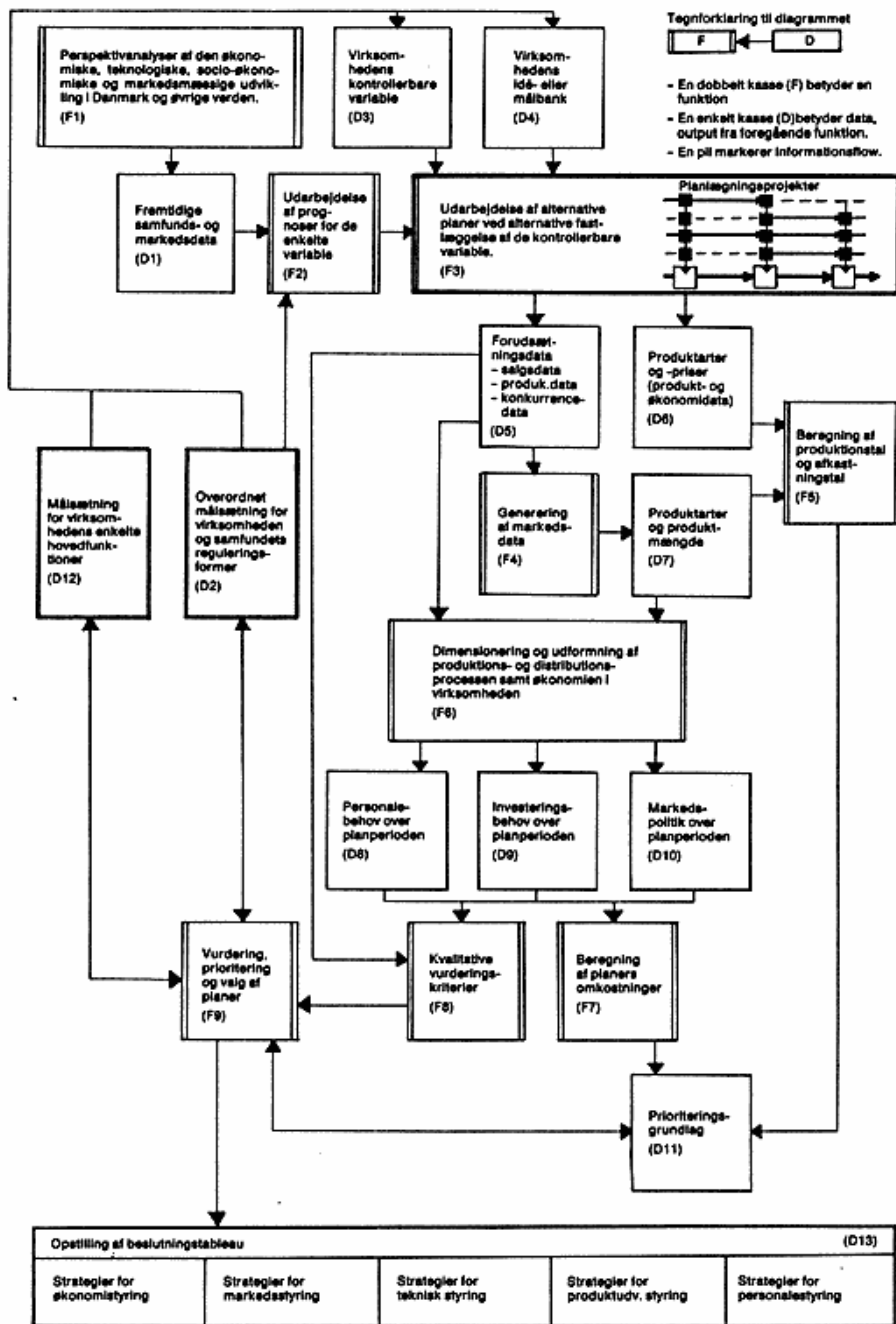
Kun gennem en sådan model er det muligt at få alle relevante informationer udnyttet, og løbende få opstillet og analyseret en række alternative handlingsmuligheder. De mest lovende alternativer skal holdes åbne, til man har det tilstrækkelige beslutningsgrundlag for et endeligt valg. De der skal træffe beslutninger får derved den størst mulige frihed til, på det bedst mulige grundlag at træffe de beslutninger med langsigtede konsekvenser, som vil virke ressourcebindende og derved begrænsende for handlefriheden i en længere årrække.

## 2. En praktisk langtidspanlægningsprocedure

For at nå frem til et praktisk og anvendeligt LP-system, må man vælge en fremgangsmåde/procedure, hvor man dels

- beskriver en fremtidig situation ved hjælp af nogle karakteristiske hovedtræk i eksterne forhold, og ændrings muligheder i de eksisterende ressourcer, som kan realiseres inden for planperioden,
- skitserer nogle mellemfaser (interessegruppernes ønsker og krav) tilbage til nusituationen,
- beskriver alternative udviklingsforløb med udgangspunkt i nusituationen,
- beregner konsekvenserne af de forskellige udviklingsforløb, og sammen-stiller den bedste kombination af udviklingsforslag til en langtidspan.

LP er således en søge - lære proces, der stræber efter en syntese af midler og mål. Resultatet, den valgte plan, er altså en gennemførlig kombination af midler, hvis konsekvenser for interessegruppernes ønsker og krav præciserer virksomhedens målsætning på længere sigt. Den overfor præsenterede procedure er mere detaljeret vist i omstændige figur 1.



Figur 1. Langtidsplanlægningsmodel

Som udgangspunkt for LP synes det således relevant at starte med en perspektivanalyse (F1)\* af de omgivelser, virksomheden de næste 10-15 år antages at skulle operere i. I første række vil dette være en perspektivanalyse for den økonomiske, teknologiske og socioøkonomiske udvikling. Den konkurrence- og markedsmæssige udvikling danner et andet element.

Perspektivanalyser for en række af samfundets centrale felter udarbejdes løbende i forskellige offentlige organisationer. Det betyder, at disse data let kan opstilles. Sammen med realistiske vurderinger for fremtidige markedsforhold, skulle det være muligt at generere disse perspektivdata.

For en virksomhed repræsenterer disse serier af »eksterne variable«, d.v.s. faktorer, virksomheden ingen indflydelse har på (F2). Disse »eksterne variable« må vurderes mod den overordnede målsætning (D2), som til enhver tid må være gældende. Funktionen (F3) vil herved – inden for rammerne af de eksterne eller ukontrollerbare variable – indeholde udarbejdelse af en række »effektive og lønsomme« udviklingsplaner på basis af virksomhedens egne interne- eller kontrollerbare variable (D3), samt mulige skitser til ideer og mål (D4).

De interne variable, man normalt selv har mulighed til at ændre, er

- realinvesteringer i produktionsapparatet m.v.
- ansættelse og uddannelse af personale
- udvidelse af aktiekapital
- produktudvikling
- markedsføring m.v.

Investeringspolitikken afgør, hvilke økonomiske ressourcer som skal anvendes til hvilke tiltag og på hvilke tidspunkter. Personalepolitikken fortæller, i hvilket omfang og i hvilken takt eventuelle ansættelser/nedtrapninger, omskolinger eller anden anvendelse af personalet skal foregå. Produktudviklings-/markedspolitikken afgør, hvilket produktprogram og hvilke produktions-/distributionssystemer man skal anvende i de enkelte planer.

---

\*) Koderne refererer til figur 1's enkelte funktioner og data.

Et andet moment, som inddirekte griber ind i såvel personalepolitikken som produktions- og markedssystemerne, er behovet for den løbende tilpasning af organisation og ledelsesforhold til de øvrige planer.

Fordi LP hovedsageligt er rettet mod samspil mellem virksomheden og omgivelserne, bliver store dele af den strategiske problemstilling vanskelig af kvantificere. Derfor må man ved alt LP-arbejde tage stilling til, hvilke datarækker der for hver valgt strategi/plan må »fryses fast«. I praksis må sandsynligvis den overvejende del af alle økonomiske indgangsdata betragtes som faste, og de endelige resultater må derfor ofte tolkes mere som retningsgivende end som detaljeret rigtige.

Med nogenlunde præcision vil f.eks. produktarter og -mængder (D7), samt priser (D6) give mulighed for at beregne optimale produktionstal og afkastningstal (F5), mens forudsætningsdata (D5) – om salgsmængde, markeds- og konkurrenceforhold og tilsvarende produktionsforhold – vil gøre det muligt ad teoretisk vej, at dimensionere og udforme processen og økonomien i virksomheden, opstille markedssystemer og angive det nødvendige personalebehov (F6).

I princippet vil langtidspanlægningen munde ud i tre kategorier af variable. Det er det nødvendige personalebehov (D8) og investeringsbehov (D9) for at opfylde den valgte strategi/plan, og det er den markedsudvikling (D10), som må gøres på afsætnings-/distributionssiden. Den konkrete personale-, produktions- og markedsplan (D8, D9 og D10) giver mulighed for at beregne planens omkostninger (F7) i grove træk. Sammen med den tidligere beregnede indtægtsside (F5), kan planens gevinst og tab beregnes (prioriteringsgrundlag) (D11). Videre kan den valgte plans kvalitative og andre ukvantificerbare aspekter (F8) trækkes ind i vurderingen. Resultatet af totalvurderingen (F9) opbevares, og feed-back går herfra til udformning af virksomhedens målsætninger (D12), de kontrollerbare variable (D3), og til idé- og målbanken (D4). Nye værdisæt kan genereres, nye planer kan vælges, og hele cyklussen kan gentages.

I princippet kan dette loop gennemløbes et uendeligt antal gange, og et uendeligt antal forslag til løsninger eller planer kan konsekvensberegnes. I praksis må hensigten være – uden for mange gennemløb – at få opstillet flere gode alternative planer.



Det endelige output (D13) fra LP-modellen samles derefter i et beslutningstableau til brug for topledelsens styring af virksomhedens udvikling.

### 3. Langtidsplanlægningens organisatoriske forhold

Et sådant LP-projekt må ikke løses alene af planlæggere, hverken i form af virksomhedens egne folk eller konsulenter. Det er topledelsens løbende deltagelse i planlægningen der skaber det potentielle udbytte.

Derfor må man skabe en særlig »LP-organisation«, f.eks. en projektorganisation der dels er karakteriseret ved, at direktionen udgør styregruppen, dels et LP-projektsekretariat – bestående af et par planlægningspecialister – der via deres ressourceindsats af assisterende-, forberedende-, koordinerende og formulerende art, kan føre projektarbejdet frem til alternative langtidsplaner. Denne organisationsform gør det videre muligt for sekretariatet, at udskille delopgaver til løsning i basisorganisationen eller hos eksterne institutter.

Når LP-projektet er færdigt, d.v.s. når man har fået opbygget en stærk aggregeret LP-model, der integrerer virksomhedens hovedfunktioner, og som samtidig er så håndterlig, at man kan »lege« med den, må virksomheden etablere en særlig LP-funktion – normalt som stabsfunktion til direktionen. Funktionens ansvarsområde og virkefelt kan da formuleres som følgende.

#### Ansvarsområde:

- Funktionen skal påtage sig ansvaret for, at der løbende indsamles alle de eksterne og interne data, der er af værdi for langtidsplanlægningen, eller som kan eller bør påvirke virksomhedens dispositioner på kort sigt. Funktionen skal endvidere gennem LP-modellen analysere, konsekvensberegne og viderebringe disse oplysninger.

Virkefelt:

- Alle interne og eksterne forhold, der vedrører grundlaget for LP-modellen.
- Opbygge et beslutningstabaleau for direktionen, hvoraf udviklingen inden for nøgleområder vil kunne ajourføres periodisk og med kommentarer.

Hermed er samtidig angivet, hvem der må være hovedaktør i LP-debatten. Det drejer sig om hele topledelsen og kun heri ligger udfordringen.

#### 4. Langtidsplanlægning er ikke problemfrit

Det er først nu – efter praktisk gennemførelse af en række LP-opgaver – det er muligt at afdække, forklare og påpege virkemidler med hensyn til alle de faldgruber og problemer en LP kan give en virksomhed. Da LP-processen er iterativ, er det svært at henføre faldgruber/problemer til en enkelt fase. De fleste problemer, man møder i en af disse faser, vil man som regel kende igen i andre. Undtagelsen er hvor problemtyperne primært er metode- eller systemorienteret. Med hensyn til de andre problemtyper vil det være naturligt at give dem egne navne:

1. Organisatoriske problemer
2. Psykologiske problemer
3. Managementproblemer
4. Ressourceproblemer
5. Holdningsproblemer

I det efterfølgende gennemgås nævnte problemtyper med vægten rettet mod virkemidler, som kan være aktuelle for at løse dem og dermed bidrage til en effektiv langtidspan.

#### *4.1 Organisatoriske problemer*

Det er ledelsens ansvar og opgave at beslutte efter hvilke retningslinier, virksomheden skal arbejde. Det er også ledelsens opgave at kontrollere planernes udførelse. Man ser imidlertid ofte, at med LP opstår en fare for »skyggeledelse«. LP-funktionen, som består af eksperter, og som refererer direkte til topledelsen, begynder at give linieorganisationen ordrer. I værste fald begynder de også at kontrollere. Miseren kan starte, når ledelsen opdager, at langtidspanerne er vanskelige at få effektueret. Man indtager den holdning, at alle, som kan hjælpe, er velkommen. Det principielle skal mellem stabs- og liniefunktionen »glemmes« til fordel for tilsyneladende øjeblikkelige fordele. Stabsfunktionen får herved en udefineret og uklar direkte indflydelse på arbejdet i linien i stedet for en indirekte – via beslutningsforberedelse.

Der opstår en konfliktsituation mellem stab og linie, og er klimaet først dårligt for planlæggerne, kan der ikke udrettes meget.

For at undgå dette må topledelsen altid holde sig det klart, at LP-eksperternes bistand kun må være af forberedende, koordinerende, formulerende og assisterende art. Ledelsen skal selv beslutte, effektuere og udføre kontrolfunktionen.

#### *4.2 Psykologiske problemer*

Det nye og usikre ved LP, samt at frugterne af arbejdet ofte er usynlige (virkninger af langtidspaner er gemt bag andres beslutninger og adfærd), kan bevirke, at planlæggerne dels kan føle sig usikre og dels kan føle, de lever på omgivelsernes velvilje.

Denne afhængighedsfølelse kan resultere i et pres både for langtidspanlæggerne og deres omgivelser. Planlæggerne vil gerne vise deres eksistensberettigelse og kan blive for ivrige. På omgivelserne kan dette virke anmassende.

Her er det først og fremmest ledelsen og langtidsplanlæggerne selv, der må passe på. Ledelsen og liniecheferne må deltage aktivt i LP-arbejdet og i forbindelse med alle større beslutninger kort forklare formålet, forventede resultater og de tanker og planer, man bygger på. Til planlæggerne kan man kun sige – det vigtige er ikke at gøre tingene rigtigt, men at gøre de rigtige ting. Med andre ord: planlæggerne bør se kritisk på deres arbejde og fremlægge alt materiale så koncist og klart som muligt.

#### *4.3 Management problemer*

Alle er i princippet enige om LP's hovedformål, at den skal være et hjælpemiddel til at møde situationer i en fjernere fremtid på en kontrolleret og god måde.

Alligevel møder man ofte virksomhedsledere, som har »indført« LP med en ad hoc orienteret holdning. De vil helst begrænse sig til at planlægge ved at se i »bakspejlet«, d.v.s. se i de gamle regnskaber – og tage et år ad gangen. Man får det indtryk, at de egentlig ikke er interesseret i planlægning, men ønsker kun at flytte papir til andres bord. Langtidsplanlæggerne skal argumentere mod denne form for management, men de må samtidig ikke indtage en kompromisløs holdning til alt det, som ikke er »ægte« langtidsplanlægning. Lykkes alt dette ikke, vil mange gode planlægnings tiltag lide skibsbrud.

Situationen kræver tålmodighed, elasticitet og en vis stædighed fra planlæggernes side. En vanskelig blanding, men en uundværlig ingrediens i arbejdet.

#### *4.4 Ressourceproblemer*

Det er efterhånden en kendt sag, at etablering af en første langtidsplan kræver mange ressourcer – både kvalitative og kvantitative. Hvorimod selve langtidsplanens vedligeholdelse kun kræver en lille indsats – og ofte kun 1 eller 2 måneder om året.

Det er imidlertid under etableringsperioden, man løber ind i ressourceproblemer. Primært fordi man har haft et for højt ambitionsniveau, og dels fordi man i første fase ikke har villet være realistisk i sin vurdering af tids- og personforbruget. For at komme i gang har man underbudgetteret projektet. LP-organisationen kan herved let komme i miskredit, dels fordi de ikke opfylder forventningerne, og dels fordi de ikke overholder tidsplanen.

Her er det langt bedre og lettere at være tilbageholdende ved valg af opgaver i begyndelsen end senere at skulle indføre begrænsninger. Langtidsplanlæggerne skal hele tiden spørge sig selv – er det, vi gør, henholdsvis relevant eller nødvendigt for de beslutninger, ledelsen bør eller skal tage – f.eks. inden for næste år.

#### *4.5 Holdningsproblemer*

Mange common sense ledere er bange for LP. De tror, den »binder« dem, og at de herefter ikke får den fleksibilitet, som er nødvendig over for et samfund, hvor vilkårene ændrer sig langt hurtigere end tidligere.

Der er heller ingen tvivl om, at nævnte risiko er til stede, hvis man ikke over for sig selv og sine medarbejdere gør sig langtidsplanlægningens idé klar og samtidig tager højde for følgende:

- Ved alle vigtige spørgsmål bør der opstilles handlingsalternativer, som skal prøves mod hinanden. Samtidig skal man huske at fastsætte alternativernes seneste beslutningstidspunkt.
- Har man bestemt sig for et bestemt alternativ og senere opdager, at forudsætningerne ikke mere er til stede, må man gå tilbage og foretage en omvurdering for at justere langtidsplanen og dermed også – hvis det endnu er muligt – det givne alternativ.
- Hovedideen med LP må til stadighed belyses, illustreres og genopfriskes. Kun herved sikrer man sig, at de ansvarlige funktionsledere disponerer efter de givne retningslinier.

## 5. Konklusion

Problemet er altså ikke kun at kunne beherske de mere principielle og almene sider af langtidsplanlægningen. De daglige organisatoriske og psykologiske elementer er lige så vigtige. For at LP-apparatet kan blive et aktivt led i beslutningsprocessen, må det på en problemfri måde være koblet til den øvrige organisation i virksomheden.

Lykkes dette ikke for ledelsen og planlæggerne, forflygtiges ansvaret i linieorganisationen. Lykkes det heller ikke planlæggerne at finde forståelse hos ledelsen, henvises de til »sandkasse-arbejde«. Begge situationer kan resultere i katastrofale følger for virksomheden, primært fordi virksomhedens langtidsplan forbliver statisk.