

Virksomheden i konjunkturkrise – et organisations sociologisk perspektiv

Harald Enderud og Tommy Olsen¹⁾

Resumé

Der foreligger meget lidt organisations sociologisk teori, som omhandler organisationer i den type nedgangstider som normalt betegnes som »konjunkturkrise«. Artiklen er et forsøg på at opstille nogle teorifragmenter til beskrivelse og forklaring af, hvad der sker med virksomheder i sådanne situationer. Ud fra et case-studium af en dansk virksomhed i byggebranchen identificeres tre mønstre i den nedskæringsproces, som fandt sted i virksomheden i 1974-75: En »hekseproces«, en »politisk proces« og en sekvensiel »begrænset rationel« proces.

De tre mønstre kan ses som modeller, som supplerer hinanden, men kan i en vis udstrækning også betragtes som alternative beskrivelser af den samme proces. Såfremt man kan acceptere 1) en »interessefelt-model« som en rimelig beskrivelse af moderne organisationer, samt 2) at organisationers krise-beredskab ikke kan eller bør være »100%«, konkluderer forfatterne, at de tre nævnte mønstre i en vis udstrækning er uundgåelige i krisetider. Dette vil bl.a. have konsekvenser for de egenskaber, man må kræve af ledere i sådanne situationer, samt for udformningen af en normativ organisationsteori for krisetider. Artiklen afsluttes med nogle sådanne normative betragtninger.

1) Harald Enderud (HE) er cand.merc. og lektor ved institut for organisation og arbejds sociologi ved Handelshøjskolen i København.

Tommy Olsen (TO) er akademiingeniør (Byg) og HD i organisation 1976, og har i flere år været beskæftiget som byggepladsingeniør i entreprenørvirksomheder.

Artiklen tager sit udgangspunkt i TO's hovedopgave på HD-studiet (Olsen 1976), hvor HE var vejleder, men går en god del ud over denne. Vi takker Finn Borum, Søren Christensen, James G. March og Andrew Pettigrew for gode kommentarer til et tidligere udkast af artiklen.

Virksomheden i konjunkturkrise – et organisations sociologisk perspektiv

Harald Enderud og Tommy Olsen¹⁾

Resumé

Der foreligger meget lidt organisations sociologisk teori, som omhandler organisationer i den type nedgangstider som normalt betegnes som »konjunkturkrise«. Artiklen er et forsøg på at opstille nogle teorifragmenter til beskrivelse og forklaring af, hvad der sker med virksomheder i sådanne situationer. Ud fra et case-studium af en dansk virksomhed i byggebranchen identificeres tre mønstre i den nedskæringsproces, som fandt sted i virksomheden i 1974-75: En »hekseproces«, en »politisk proces« og en sekvensiel »begrænset rationel« proces.

De tre mønstre kan ses som modeller, som supplerer hinanden, men kan i en vis udstrækning også betragtes som alternative beskrivelser af den samme proces. Såfremt man kan acceptere 1) en »interessefelt-model« som en rimelig beskrivelse af moderne organisationer, samt 2) at organisationers krise-beredskab ikke kan eller bør være »100%«, konkluderer forfatterne, at de tre nævnte mønstre i en vis udstrækning er uundgåelige i krisetider. Dette vil bl.a. have konsekvenser for de egenskaber, man må kræve af ledere i sådanne situationer, samt for udformningen af en normativ organisationsteori for krisetider. Artiklen afsluttes med nogle sådanne normative betragtninger.

1) Harald Enderud (HE) er cand.merc. og lektor ved institut for organisation og arbejds sociologi ved Handelshøjskolen i København.

Tommy Olsen (TO) er akademiingeniør (Byg) og HD i organisation 1976, og har i flere år været beskæftiget som byggepladsingeniør i entreprenørvirksomheder.

Artiklen tager sit udgangspunkt i TO's hovedopgave på HD-studiet (Olsen 1976), hvor HE var vejleder, men går en god del ud over denne. Vi takker Finn Borum, Søren Christensen, James G. March og Andrew Pettigrew for gode kommentarer til et tidligere udkast af artiklen.

1. Indledning

Et markant træk ved virksomhedsteori på mikroplanet er, at den hidtil har beskæftiget sig meget lidt med virksomheder i nedgangstider. Dette gælder såvel den egentlige driftsøkonomi som organisationsteorien, herunder organisationssociologien – og såvel den normative som den beskrivende side af disse teoriområder²). Der er mange og ret indlysende grunde til dette, som vi ikke vil komme ind på her. Under alle omstændigheder synes der at være et udtalt behov for at udvikle både beskrivende og normativ, d.v.s. vejledende krise-teori på mikroplanet, idet vi anser at mere beskrivende og forklarende analyser af kriseramte virksomheder med fordel kan gå forud for at opbygge realistiske og effektive normative teorier.

Den foreliggende artikel er et beskedent bidrag til en sådan teoridannelse. Hovedvægten vil ligge på en beskrivelse og forklaring af, hvad der er sket med en kriseram organisation og dens medlemmer, når den på grund af svigtende konjunkturer bliver tvunget til at skære drastisk ned på såvel aktivitetsniveau som personale og det faste anlæg. Det er specielt de beslutninger, som er forbundet med selve nedskæringsprocessen, vi vil fokusere på, især de sociale processer, som ikke har med den »rene« driftsøkonomi at gøre.

Arbejdsgangen i resten af artiklen vil være følgende: I afsnit 2 skitserer vi kort nogle kendetegn, som synes at karakterisere organisationer i (konjunktur)kriser. I afsnit 3 beskrives tre organisationssociologiske modeller, som vi mener er specielt relevante for en nedskæringsana-

2) Litteraturen på området vidner om dette. Af den foreliggende litteratur som forfatterne har kendskab til, synes det meste at gå på anvendelsen af mere traditionel driftsøkonomi anvendt på krisesituationer. Dette afspejles f.eks. i de indlæg som både teoretikere og praktikere præsenterede på to konferencer som blev afholdt i København i 1975. »Den kriseramte virksomhed«, (FDC, 21.4.75) og »Virksomhedsledelse i krisesituationer« (DMC og FDC, 25.11.75), se også (Skovgaard Sørensen 1975).

En del svensk og amerikansk litteratur behandler emnet, men også her er de mere »rene« driftsøkonomiske synspunkter ofte mere fremherskende end de organisationssociologiske, og strukturelle kriser er mere i fokus end konjunkturkriser, se f.eks. (Hedberg & Targama 1973, Olofsson & Svalander 1973, Hedberg 1975, Nyström, Hedberg & Starbuck 1975, 1976 samt Bredbacka & Danielsson 1976a og b).

(Christensen & Gaarslev, kap. 4 og 5, 1977) har visse synspunkter på beslutninger i entreprenørvirksomheder i kriser. Deres hovedsynspunkt synes at være, at kriser forårsager »unormale« beslutningsmønstre i disse organisationer. Denne konklusion er for så vidt i overensstemmelse med vore observationer her.

lyse – på baggrund af »kriseportrættet« i afsnit 2. I opstillingen af modellerne er der dog også »kigget lidt i posen« mht. de data, som indgår i afsnit 4. De tre modeller og deres problemstillinger eksemplificeres i afsnit 4 med nogle caseagtige observationer fra nedskæringsforløbet, sådan som det fandt sted i 1974-75 i en virksomhed i den danske byggebranche³. Afsnit 5 opsummerer fremstillingen og skitserer nogle normative implikationer af den foregående analyse.

2. Virksomheder i krisetider: nogle centrale kendetegn

»Kriser« forbundet med nedskæringsprocesser kan naturligvis antage mange forskellige former. De kan have deres udspring i interne eller eksterne faktorer, være partielle eller totale for organisationen, være strukturelle (som f.eks. i store dele af den skandinaviske tekstilindustri) eller mere konjunkturbestemte som den globale oliekrise i 1973-75. Det er den sidste type krise, vi vil koncentrere os om i det følgende, d.v.s. en eksternt bestemt konjunkturkrise. Men en række af de kendetegn, vi skitserer i det følgende, gælder antagelig også for andre typer kriser, bl.a., fordi de forskellige typer kriser ofte optræder samtidigt (Bredbacka & Danielsson 1976a, 1976b).

Hvad kendetegner nu en sådan konjunkturkrise og den nedskæringsproces, som ofte vil være en følge af krisen? Vi mener, at disse kendetegn kan opsummeres i følgende punkter:

a. Konjunkturkriser er ikke altid lige nemme at forudsige. Især er den danske byggebranche udsat her, da staten bruger byggeriet som konjunkturregulator, i form af byggestop eller andre restriktioner. Det kan være svært at forudsige, hvor hårdt kreditrestriktioner eller rentereguleringer vil virke ind på byggeriet. I alle fald er det problematisk at beregne krisens omfang, varighed etc. Kriser kan være selvforstærkende, både på makroplanet og på mikroplanet. F.eks. vil det ikke væ-

3) Case-studiet bygger på TO's egne observationer og arbejde som byggepladsingeniør under nedskæringsprocessen i den pågældende virksomhed. Data har delvis været »trukket frem« ved, at HE har »interviewet« TO. Det er forfatterens indtryk, at TO var såpas centralt placeret i virksomheden, og at han desuden havde såpas direkte adgang til de fleste af nøgleaktørerne, at han kunne danne sig et ret godt indtryk af processens forløb. For dog at få et vist check på validiteten af disse data, har TO desuden interviewet to ingeniører fra det »øvre middlemanagement«, hvoraf én stadig væk er ansat, og én blev afskediget i 1975.

re usædvanligt, at kreditorerne i takt med krisens udvikling stiller krav om specielle kriseforanstaltninger og nedskæringer i forbindelse med en sanering af virksomheden.

b. Kriser betyder normalt en nedgang i aktivitetsniveau pga. svigtende omsætning, måske også pga. svigtende lønsomhed, fordi priserne bliver trykket etc. Denne nedgang vil derfor ofte medføre (krav om) en væsentlig reduktion i medarbejderstaben, evt. også i ledelsen, måske også i det faste anlæg etc. Der er ikke i byggebranchen som i visse andre brancher de store muligheder for at producere til lager, i forventning om bedre tider.

c. Kriseramte virksomheder som er tvunget til nedskæring, oplever normalt en stigning i konfliktniveau, både på individ-, gruppe- og organisationsplan. Der er mange grunde til dette:

For det *første* opdager mange ledere i en krisesituation, at de ikke kender deres egen virksomhed særlig godt (Nyström m.fl. 1975, s. 11 og Skovgaard Sørensen 1975) noget, som i sig selv kan betyde uenighed om hvordan organisationens tilstand »virkelig er«, hvad der bør gøres etc. For det *andet* betyder nedskæring, at konflikter omkring den direkte ressourcefordeling bliver mere åbne efter mønstret, »når krybben er tom, bides hestene«. For det *tredie* betyder en nedskæring, at en række organisationsmedlemmers personlige anseelse, faglige status, trivsel, fremtid og måske ligefrem eksistensgrundlag bliver truet. Dette gælder for såvel de mere menige medarbejdere som (afdelings)ledere, som ser deres »småimperier« truet. For det *fjerde* er der problemet om værdier, d.v.s. hvilke mål og delmål organisationen skal tilstræbe. I gode tider er det normalt muligt at ekspandere sig ud af værdikonflikter eller i alle fald sløre dem så meget, at de ikke bliver synlige eller påtrængende, f.eks. ved at trække på slack-ressourcer (Cyert & March 1963, p. 117-118). På en måde er der plads til flere og forskellige synspunkter i gode tider end i dårlige. F.eks. er vægtningsproblemet mellem »effektivitet« set fra ledelsens side og medarbejdernes krav om trivsel, medbestemmelse, »frynsegoder« etc., formentlig mindre akut i gode end i dårlige tider, ligeledes de potentielle spændinger mellem produktion, salg og økonomiafdeling etc. Det er således muligt, at konfliktstof som har hobet sig op i gode tider og ikke fundet sin løsning dér, ligefrem bliver aktiveret af de dårlige tider.

d. Krisetider er perioder med personlig usikkerhed, dårlige nerver og

dårlig nattesøvn. Under sådanne stressartede forhold fungerer de fleste af os dårligere som beslutningstagere. Der laves flere fejl i det daglige arbejde. Vi reagerer også mere følelsesladet end normalt, og konfliktstof vi normalt kan leve med, bliver ofte for meget for os og bryder ud i mere synlige former.

På basis af de ovenstående antagelser er der lille grund til at forvente, at de gængse »rationelle« driftsøkonomiske kalkuler foretaget af en samlet, enig og »objektiv« topledelse vil være de eneste beslutninger, der finder sted i kriseramte organisationer. Hvad der er »rationel« handlemåde – selv om alle er enige i, »at virksomheden skal overleve« – bliver overhovedet et ret problematisk spørgsmål. Følgelig vil vi forvente, at en række »andre« sociale processer finder sted, som naturligvis vil være vævet sammen med de mere »rene« analytiske, driftsøkonomiske overvejelser. Det er en række af disse »andre« processer, som afspejles i de modeller, som præsenteres i afsnit 3.

3. Tre organisatoriske beslutningsmodeller og de problemområder, de har fokus på

De tre modeller, vi behandler i det følgende, har som fællestræk, at de afspejler diverse konflikt-, usikkerheds- og tilfældighedsaspekter ved nedskæringsprocessen. Modellerne er ikke opstillet uafhængig af de data, som præsenteres i afsnit 4, men er delvis fremkommet ved »at kigge i data-poseden«, hvilket betyder, at afsnit 4 ikke kan blive noget egentlig »test« af de udsagn, som er indeholdt i modellerne her.

1. »Hekseprocess-modellen«⁴⁾

Denne model er en »afvigermodel«, hvor analyseniveauet er individplanet, og kan kort skitseres som følger:

a. I gode tider har alle organisationer »afvigere«, som tolereres af såvel ledelse som andre medarbejdere, bl.a. fordi der ligesom er plads til, måske ligefrem betragtes som gavnlige med modstridende synspunkter og adfærd. Under disse omstændigheder bliver spørgsmålet

4) Modellen er forfatterens egen konstruktion, men er naturligvis inspireret af sociologisk norm- og afvigerteori, se f.eks. (Aubert 1972) og desuden (Jay 1969, kapitel 25 og 26). Vi har også hentet inspiration fra den antropologiske »hekse-litteratur« se f.eks. (Evans-Pritchard 1937 og Gluckman 1964).

om, hvad der er »normalt« måske overhovedet ikke diskuteret, bl.a. fordi det ikke opleves som noget problem. Med afvigere forstås her individer eller grupper, som har forskellige holdninger og adfærd i forhold til, hvad der er »normalt« i organisationen mht. policy-spørgsmål, ideologier, personlig (leder)stil eller måder at udføre arbejdet på etc.

b. Når virksomheden kommer ind i nedgangstider, og det bliver nødvendigt at foretage nedskæringer i antallet af organisationsmedlemmer og aktivitetsniveau, vil der normalt være disse afvigere (og disses aktiviteter/afdelinger), som først bliver afskediget eller skåret ned.

c. Forud for selve nedskæringsprocessen vil der foregå et magtspil, den egentlige hekseproces, for at definere hvem som er »normal« og hvem som er »afviger«, for så vidt som dette ikke er afklaret på forhånd, hvad det ofte ikke vil være, idet virksomheden i opgangstider som nævnt normalt vil mene den har »råd til« mere pluralisme end i nedgangstider.

d. Vinderne i dette magtspil, som typisk vil inkludere at opnå »backing« for visse synspunkter blandt en majoritet af organisationens nøglepersoner, får den absolutte magt i organisationen, i alle fald for en vis periode (under nedskæringsprocessen), mens taberens indflydelse bliver væsentligt reduceret. Heksemodellen forudsætter altså en ret skæv a priori magtfordeling, eller at en sådan skæv fordeling bliver tilvejebragt undervejs i processen. Det bliver således vinderne af spillet, som bliver i stand til at definere, hvem der er de »normale« i holdninger og adfærd og følgelig, hvem som skal betragtes som afvigere og derfor kan afskediges eller nedskæres: Udfaldet af hekseprocessen bliver således væsentlig for nedskæringsprocessens forløb.

e. Grunden til, at »hekseprocessen« især bliver fremherskende i nedgangstider, er *for det første*, at ressourceknaphed normalt tvinger til prioritering mellem diverse aktører og deres synspunkter. Som led i kampen for organisationens overlevelse må der satses på de »rigtige« mennesker og aktiviteter, og de »forkerte« må sies fra. Vi vil forvente, at jo mere problematisk det er at definere entydigt, f.eks. via den »rene« driftsøkonomi, hvad der er det »normale« og »rigtige«, des mere vil »hekseprocesser« erstatte egentlige driftsøkonomiske kalkuler. *For det andet* vil der i krisetider opstå et behov i organisationen for at finde dem, som »er skyld i« krisen, selv om det ikke umiddelbart er klart,

hvem eller hvad som har skylden. »Heksene« fylder her den funktion at være synlige årsager til krisen. Selv i de tilfælde, hvor krisen primært er eksogent bestemt, vil der normalt være muligt at finde noget at sætte fingeren på i deres holdninger eller adfærd, som på en eller anden måde kan knyttes til den misère, organisationen befinder sig i, selv om disse forhold næppe har stor betydning for krisens opståen. Det afgørende er, at ved at eliminere »heksene« får organisationen en fornemmelse af at have fjernet årsagerne til den aktuelle krise: »Heksene« fungerer altså som syndebukke. En *yderligere grund* til, at hekseprocesser kommer i gang i krisetider, vil formentlig være den bølge af generel usikkerhed, som vil skylle gennem organisationen. En måde at reducere denne psykologiske følelse af usikkerhed på vil være at reducere den tvivl og uforudsigbarhed, som normalt bliver et produkt af afvigende meninger og adfærd i sociale systemer.

II. Den politiske koalitionsmodel.

(Cyert & March 1963; Enderud 1976 kap. 3 og Mumford & Pettigrew 1975) kan skitseres som følger:

- a. Der er et overskueligt antal beslutningstagere (parter), som kan indgå i subkoalitioner med hinanden.
- b. Parterne har nogenlunde klare mål. Målene for de forskellige parter er delvis men ikke fuldstændig modstridende. Der er dog tale om det fælles mål, at organisationen skal overleve.
- c. Den delvise modstrid i mål, sammen med de delvist erkendte fællesinteresser, skaber basis for købslåen og studehandler mellem parterne.
- d. Subkoalitioner opstår f.eks. ved, at nogle interessenter forlader organisationen, f.eks. rejser eller afgår ved døden, eller nye kommer til. Når disse subkoalitioner opstår eller ændres, vil nedskæringsstrategien ændres, alt efter hvilke interesser som er de fremherskende i den (eller de) dominerende subkoalition(er).

De følgende punkter e. og f. kan ses som et specialtilfælde af en mere generel koalitionsmodel.

- e. Når en organisation forsøges ledet decentralt, vil der være yderligere grupper (subkoalitioner), der stiller krav om ressourcer, nemlig de (små) selvstændige enheder på basisniveau. En sådan decentralisering vil forekomme hyppigere i gode tider end i krisetider, netop fordi res-

sourcekravene generelt vil være større og komme fra flere hold ved en decentralisering end ved en centralisering af beslutningsmyndigheden. Følgelig kan man forvente, at der i krisetider vil komme et pres fra centralt hold for at centralisere magten, fordi dette vil begrænse ressourcekravene nedefra i organisationen, uden at man umiddelbart kan afgøre, hvorvidt dette er det driftsøkonomiske »optimale« i gængs forstand.

f. Som et resultat af ovenstående kan interessekonflikterne mellem det centrale og det decentrale plan i organisationen forventes at blive blandt de mest fremherskende i krisetider.

III. En begrænset rationel (sekventiel) model.

(Cyert & March 1963, Enderud 1976, kap. 2.3).

a. Søgeprocessen efter alternativer i nedskæringsprocessen startes ofte under selve krisen og er reelt rettet mod at løse problemer på kort sigt, f.eks. ved at tilvejebringe likvide midler til de løbende udbetalinger – snarere end at være styret af en overordnet og langsigtet målsætning.

b. Kun et eller ganske få handlingsalternativer undersøges ad gangen. Hvis man finder et alternativ, som er rimeligt tilfredsstillende mht. at opretholde f.eks. likviditeten, stopper søgeprocessen foreløbig, men kommer i gang igen, så snart der igen er behov for yderligere nedskæringer. Nedskæringen følger altså et sekventielt »stop and go« mønster.

c. Søgeprocessen, samt konsekvensvurderingen af alternativer er stærkt påvirket af såvel de dominerende subkoalitioner (jf. model II) som af vinderen (eller vinderne) af hekseprocessen (jf. model I).

d. Enkle regneregler (tommelfingerregler) benyttes både i søgeprocessen, konsekvensanalysen og det endelige valg.

e. Modellen er en situationsbestemt model, for så vidt som de alternativer der vælges, oftere er bestemt af (ydre) situationsfaktorer end af en klar overordnet forhåndsmålsætning. De ydre situationsfaktorer er f.eks. løsningers »synlighed« (det at man kender til dem, eller at de er »til rådighed«) eller ren tilfældighed.

Sammenhængen mellem de tre modeller er dels, at resultaterne af model I og II kan ses som input til model III. Desuden kan model I ses som input til model II. F.eks. kan man hævde, at en vis form for eliminering via hekseprocessen er gavnligt for at skabe så overskuelige

magtrelationer i organisationen, at den politiske model kan bringes i anvendelse, jf. pkt. a. i model II.

Model I og II kan dog også betragtes som isolerede forklaringer på et nedskæringsforløb, hvor model I direkte går på menneskesiden, mens model II mere går på ressourcer i almindelighed, og snarere er en model på gruppeplanet end en individmodel. Til en vis grad overlapper model I og II hinanden. De er begge to »politiske« konfliktsmodeller, men mens »hekseprocessen« er en mere kompromisløs afvigerteori, er koalitionsmodellen primært en model, som genspejler interaktion mellem grupper, som påregner at leve med hinanden, også i tiden fremover. I heksemodellen er der noget, der hedder den »rene lære«, mens den politiske model (an)erkender, at parterne har forskellige mål, og at dette for så vidt er legitimt og naturligt.

4. Nedskæringsprocessen i en dansk entreprenørvirksomhed⁵⁾

Den virksomhed, som der er tale om her, er en entreprenørvirksomhed på Sjælland indenfor bygge- og anlægsbranchen, som i årene før oliekrisen havde vokset støt, så den umiddelbart før nedskæringen startede, havde en årsomsætning på ca. 100 mill. d.kr. og en samlet medarbejderstab på ca. 350 mand. Virksomheden bestod af en entreprenøraftdeling, som beskæftigede sig med murermesterarbejde, nedrivningsopgaver, jordarbejde, nedramning af pæle til fundering, samt maskinudlejning. Desuden et maskinværksted og grusgrave som leverede råmaterialer til entreprenørvirksomheden. Udover dette en importafdeling for import af reservedele til de mange maskiner, samt et bilværksted og et dækcenter, som importerede og fabrikerede bildæk. Disse sidste aktiviteter delvis på grund af det store antal medarbejdere, som havde bil til rådighed i virksomheden.

Virksomheden var som normalt i denne branche op til krisen 1974 organiseret som et hovedkontor og en række byggepladser. Hovedkontoret stod for en række centrale funktioner, inklusive indkøb, lager, udlejning, værksteds- og kontoraktiviteter, ledet af en teknisk direktør

5) For en mere detaljeret beskrivelse end den vi præsenterer her, se (Olsen 1976, især kap. 4 og 5). I det følgende vil vi give enkelte referencer til denne kilde, som f.eks. (TO, side 23).

og en økonomidirektør, samt en bestyrelse, som sad på aktiemajoriteten (to brødre og deres mor). De to brødre deltog også aktivt i virksomhedens ledelse.

I årene op til krisen var byggepladserne i realiteten ret selvstyrende enheder med vidtgående beføjelser til at disponere mht. maskiner, materialer, værktøj og mandskab, og hvor hovedkontoret blev orienteret om disse dispositioner snarere end at være direkte involveret i beslutningerne. Den styring og koordinering, som fandt sted, foregik primært via et net af overlappende grupper.

I foråret 1974 kom det til stagnation og senere en ret voldsom tilbagegang i ordretilgangen. Således gik omsætningen på årsbasis ned fra ca. 100 millioner i begyndelsen af 1974 til ca. 1/10 af dette godt et år senere. Det totale antal medarbejdere gik ligeledes ned fra ca. 350 til ca. 1/10 af denne stab. I forbindelse med tilbagegangen kom det frem, at virksomhedens driftsregnskab viste underskud, og virksomhedens finansielle position var dårligere, end ledelsen tidligere havde troet.

Et nærmere studium af nedskæringsprocessens genspejlede træk fra alle de tre skitserede modeller i afsnit 3.

Illustration af hekseprocess-modellen

Der er tre træk i nedskæringsprocessen, som synes at kunne henføres til denne model:

a. På det tidspunkt i 1974, hvor ordretilgangen var stagnerende og med udsigt til fald, brød der en magtkamp ud mellem den tekniske og den økonomiske direktør, som hidtil havde fungeret godt sammen, i det mindste udadtil (TO, s. 27-28). Efterhånden blev det klart, at det drejede sig om at få kontrollen over virksomhedens vitale beslutninger, og at økonomidirektøren gradvis tabte terræn i dette spil. Det sidste halve år før han forlod virksomheden sent på sommeren 1974, kunne man se dette, ved at han blev taget stadig mindre med på råd i personalesager, indkøb, salg og budgetlægning.

Før sommerferien i 1974 blev det klart, at der var en del uregelmæssigheder i regnskaberne. Det kom bl.a. frem, at virksomhedens finansielle situation var dårligere end antaget, og der lå en del forfaldne fakturaer sendt af virksomheden, hvor økonomiafdelingen ikke havde sørget for at inddrive pengene. Under normale omstændigheder er det vel tvivlsomt, om der ville være blevet nogen »sag« ud

af dette. Imidlertid blev dette brugt af den tekniske direktør som påskud til at få indflydelse også på økonomiafdelingen. I økonomidirektørens sommerferie blev der således ansat en konsulent, som skulle få orden i regnskaberne. Da økonomidirektøren vendte tilbage fra ferie, foretrak han at søge sin afsked. Episoden med regnskabskonsulenten var således kun afslutningen på et magtspil, hvor den tekniske direktør gradvis fik overtaget over økonomidirektøren.

Den tekniske direktør havde i dette magtspil støttet sig til den yngste af brødrene blandt aktionærerne. Senere »skiftede han hest« og gik over til at støtte den ældste bror, d.v.s. hovedaktionæren (se nærmere og dette nedenfor under model II), som dermed blev organisationens decideret stærke mand. Efter at hovedaktionæren således havde fået overtaget, blev der foretaget flere afskedigelser, som bedst kan forklares via hekseprocess-modellen:

b. Forholdet mellem de to aktionærbrødre havde aldrig været særlig godt. Dette havde noget at gøre med forskelle i personlighed og med holdninger til arbejdet i virksomheden, hvor den ældste var den mest arbejdsomme og den, som normalt engagerede sig stærkest i virksomhedens drift (TO, s. 57). Modsetningsforholdet mellem de to blev skærpet under nedskæringen og endte med, at den ældste bror og den tekniske direktør fik gennemtruffet salget af en stor rammemaskine til nedramning af pæle. På den måde fik man fjernet den yngste brors primære tilknytning til driften af virksomheden, idet hans hovedbeskæftigelse var ledelsen af rammeafdelingen. Kort efter forlod han virksomheden og solgte sine aktier til den tekniske direktør, og rammeafdelingen blev nedlagt. Det hører med til historien, at rammemaskinen havde været et overskudsmæssigt aktiv, og det at man solgte den, medførte at man senere måtte sige nej til ordrer, som var baseret på arbejde som kun denne maskine kunne udføre. Senere har virksomheden så småt startet afdelingen op igen, men med andre maskiner.

c. I tiden efter at hovedaktionæren havde fået overtaget i virksomheden, blev en række medarbejdere, som tidligere havde været på kant med hovedaktionæren, afskediget. Der foreligger intet om, at disse medarbejdere, som omfattede formænd, tekniske assistenter og ingeniører, var mindre dygtige eller havde lavere anciennitet end gennemsnittet i virksomheden, snarere tværtimod (TO, s. 32-33). Det er imidlertid betegnende, at mange af disse var blevet ansat i en periode, hvor

hovedaktionæren ikke havde haft nævneværdig indflydelse på beslutningerne om ansættelse af personale. Det drejede sig bl.a. om en række formænd, som hovedaktionæren ikke mente arbejdede for virksomheden, som han mente man burde (TO, s. 49-50). Bl.a. var der under en tidligere strejke opstået en konflikt mellem hovedaktionæren og de omtalte formænd, idet hovedaktionæren ville have, at formændene skulle udføre ikke-formandsarbejde for at undgå, at arbejdet på nogle af byggepladserne gik i stå. Dette havde formændene modsat sig. Der havde også været uenighed mellem hovedaktionæren og formændene i deres måde at lede og udføre arbejdet på, og denne konflikt kom tydeligere frem, da nedgangstiderne satte ind.

Det mest interessante i de ovenstående eksempler er for så vidt ikke, at der fandtes uoverensstemmelser mellem hovedaktionæren og en række medarbejdere, ej heller at disse blev afskediget ret tidligt i nedskæringsprocessen. Afskedigelser var formentlig uundgåelige, og hovedaktionæren for så vidt i sin gode (juridiske) ret til at foretage disse. Det, som er mest interessant i den foreliggende sammenhæng er, at disse konflikter netop blev aktiveret i nedgangsperioden, selv om de åbenbart havde ligget »under overfladen« længe, samt at »løsningen« på dem (afskedigelserne) først kunne ske, efter at magten var blevet koncentreret i virksomheden, således at det var muligt for de »stærke« at definere, hvem som var »alvigere«. Man kan også se det sådan, at nedgangsperioden blev en (velkommen) beslutningsanledning for hovedaktionæren til at få løst for ham besværlige problemer.

Illustration af den politiske koalitionsmodel

Essencen af koalitionsmodellen er, at nedskæringsforløbet måtte forventes at få forskellige forløb alt efter, hvilken subkoalition som var den dominerende.

I det følgende vil vi først se på specialtilfældet den decentrale versus den centrale koalition i virksomheden (pkt. e. og f. i model II) og dernæst på nogle øvrige koalitionsdannelse, og hvordan disse påvirkede nedskæringsforløbet.

Da nedgangen satte ind, blev der samtidigt foretaget en ret stærk centralisering af beslutningsmyndigheden, som tidligere havde været ret decentralt. Dette skete under henvisning til (fra ledelsens side), at det var klart mere omkostningskrævende at køre decentralt, idet man

mente, at en centralisering ville medføre en bedre udnyttelse af maskiner, materialer, værktøj og mandskab. De argumenter, man anvendte, var altså de gængse standard driftsøkonomiske argumenter (TO, s. 37). Efter vor mening var det ret problematisk at hævde, at en centralisering ville give en bedre driftsøkonomi i traditionel forstand. *Det ville det nok ud fra visse kriterier, som den centrale ledelse lagde vægt på, men ikke ud fra andre kriterier, som lederne på byggepladserne fandt væsentlige.* Således medførte centraliseringen, at virksomhedens egne maskiner først og fremmest skulle udnyttes mest muligt, og der måtte derfor helst ikke lejes maskiner ind udefra. Dette medførte på den anden side en hel del ventetid på pladserne, og at meget arbejde nu blev udført med uhensigtsmæssige maskiner. Følgende eksempler belyser denne modstrid mellem driftsøkonomien set fra det centrale versus det decentrale plan, sådan som den ene af forfatterne selv oplevede det som pladssingeniør (TO, s. 46-47):

»1) Jeg var mange gange udsat for at have bestilt en maskine til en bestemt dag, evt. før at udføre noget arbejde for hovedentreprenøren, og det var planlagt, så det passede ind i hans rytme. Når dagen oprandt, var der ingen maskine, da alle firmaets maskiner var ude at køre, og der måtte ikke lejes fremmede ind. Jeg var endda ude for, at maskinen var klar til at blive kørt ud på min plads, men så kunne man pludselig leje den ud til fremmed entreprenør, og så måtte firmaets egen plads altså vente nogle dage. Det er muligt, det gav en effektiv udnyttelse af maskinerne, men det gav ikke en effektiv ledelse af pladserne.

2) Firmaets maskinpark fordelte sig på den måde, at der var overvægt af gravemaskiner. Det hændte ofte, at vi måtte benytte en gravemaskine, hvor vi egentlig skulle have brugt en traxcavator eller en dozer. Dette gav en effektiv udnyttelse af maskinerne, men igen en mindre effektiv udførelse af arbejdet og dermed en dyrere udførelse.

3) Fordelingen af arbejdsmænd blev også ledet fra hovedkontoret, og det medførte ofte, at pladserne ikke havde det antal mand, der var brug for enten til udnyttelse af maskinerne eller for at følge tidsplanen. Det skyldtes nok ikke alene den centrale fordeling, men også, at der var ansat for få arbejdsmænd. Det var dog fra ledelsens side besluttet, at der ikke måtte ansættes flere.

4) Alt indkøb af småværktøj og indlejning af små maskiner skulle nu foregå via hovedkontoret. Dette medførte en del ventetid på pladserne. Ventetiden skyldtes for det første, at vi skulle have godkendt evt. nyindkøb af direktøren, og for det andet skulle eget materiel udnyttes 100%. F.eks. hændte det, at jeg skulle bruge en pumpe på et bestemt tidspunkt. Jeg måtte ofte vente 2-3 dage på, at der blev en ledig fra en anden plads. I stedet kunne firmaet have lejet en fremmed, således at arbejdet på min plads ikke blev forsinket af den grund«.

Det korte og det lange er her, at det er højst problematisk at afgøre, om det mest rationelle ud fra en total driftsøkonomisk cost-benefit kalkule var at centralisere ledelsen i den pågældende situation. Derimod giver det bedre mening at se centraliseringen som topledelsens forsøg på at afskære subkoalitioner på det decentrale niveau, d.v.s. byggepladserne, i at stille ressourcekrav til organisationen⁶). Ved at centralisere magten i organisationen blev det muligt for topledelsen at skære ned på »frynsegoder« som fri bil og kursusvirksomhed for medarbejderne. Samtidigt blev det nu muligt at fastsætte lønningerne til et lavere og mere ensartet niveau, hvor der tidligere var givet en del »personlige tillæg«, beroende på dygtighed og anciennitet. (TO, s. 28-29). Ligeledes afskar man nu lederne af byggepladserne i at tildele »sig selv« og deres afdelinger ressourcer. Under den tidligere decentrale ledelse havde det været således, at disse ledere egenhændigt kunne supplere medarbejderstaben udefra hvor der manglede folk, og desuden »sætte sig« på specielt kvalificerede folk og maskiner, så det blev problematisk for de andre byggepladser at trække på disse. Konklusionen på illustrationerne i dette afsnit er altså, at det kan være højst problematisk at afgøre via mere »rene« og totale driftsøkonomiske cost-benefit betragtninger, hvorvidt en centralisering er »rationel« i krisetider. Derimod kan centraliseringen ses som en bestemt subkoalitions (topledelsens) anstrengelser for at begrænse ressourcekrav fra andre subkoalitioner i virksomheden. Måske er en sådan centralisering den eneste måde at gennemføre en sådan nedskæring på i den udstrækning, man ikke kan forvente, at nogen interessent i sagen vil lade sig nedskære frivilligt.

6) Det er muligt at kalde dette for inddragelse af »slack« d.v.s. overnormal ressourcefordeling til visse grupper i organisationen. Men når man derved samtidigt mister en række af de bedste medarbejdere ved at disse selv siger op, sådan som det var tilfældet her, er denne betragtningsmåde dog problematisk.

Koncentrerer vi os nu om topledelsens (d.v.s. direktører og bestyrelse) skete der i løbet af nedskæringsperioden en række skift i den dominerende koalition, som havde konsekvenser for nedskæringsens forløb (TO, s. 34-35, 47-49):

Den første betydningsfulde koalition som opstod, blev indgået mellem den tekniske direktør og den yngste bror i bestyrelsen. Denne koalition opstod, fordi den tekniske direktør på dette tidspunkt mente, at den yngste bror var den stærkeste og mest aktive af bestyrelsesmedlemmerne og delvis pga., at hovedaktionæren, den ældste bror, var ret slået ud af at regnskabet nokså overraskende havde vist underskud, og på et tidspunkt var ved at give op. Denne koalition stod bag den faktiske afskedigelse af økonomidirektøren, hvor man (som påskud) lastede ham for den uorden, der havde været i regnskaberne (se illustrationen af hekseprocess-modellen). Den ledede ligeledes de første afskedigelser, som især fandt sted blandt kontorpersonalet (økonomidirektørens afdeling) og afdelingen for maskinudlejning. Disse afskedigelser kunne foregå, da økonomidirektøren helt og hovedaktionæren delvis var ude af billedet. Maskinudlejningen var den ældste brors »hjerterbarn«, og det er tvivlsomt, om denne afdeling var blevet skåret så kraftigt ned så tidligt, hvis han havde været ved magten. Denne koalition prøvede også sammen med den tredje aktionær (de to brøders mor, som var på den yngste brors parti) at presse den ældste bror ud af virksomheden, og det var også ved at lykkes.

Der skete imidlertid det, at moderen døde, og dette gav en forskydning i magtbalancen. Nu gjorde den tekniske direktør »helt om« og støttede istedet hovedaktionæren; den ældste bror. Herefter fik nedskæringsen en ændring i retning af flere afskedigelser blandt arbejderne og en nedsættelse i salget af maskiner.

Under den tidligere dominerende koalition var der sket en del salg af fast ejendom og jord med stort tab til følge pga. lave pantebrevskurser. Denne del af nedskæringsen blev nu også ændret. Der blev udarbejdet udstykningsplaner og foretaget byggemodning af jorden, således at man kunne sælge denne som byggegrunde.

Illustration af den begrænsede rationelle (sekventielle) model

Nedskæringsprocessen foregik på en række punkter på en ret tilfældig måde og uden nogen videre konsistent linie. Hvis der overhovedet var

nogen rød tråd i denne del af forløbet, synes dette at have været »den bedst mulige improvisation« for at fremskaffe likvider på kort sigt. Der synes ikke at have været tale om at overveje på længere sigt, hverken med hensyn til rentabilitet eller solidaritet, ved at søge at komme af med de mindst bidragsgivende produktionsfaktorer. Følgende eksempler belyser dette.

a. Da det blev klart, at krisen ville blive alvorlig, og at virksomheden ville blive specielt hårdt ramt, var det ikke til at undgå, at en række af de bedste medarbejdere rejste efterhånden, mens de endnu kunne få jobs andre steder. Det var ikke meget, ledelsen kunne gøre for at »tjeme« eller på anden måde påvirke denne del af nedskæringen. Efterhånden som en række af maskinførerne på byggepladserne rejste, blev »deres« maskiner solgt. Det var således, at hver maskine normalt blev kørt af den samme mand hele tiden, da dette gav en bedre pasning og større tilfredshed blandt medarbejderne. Denne mand-maskine restriktion medførte, at man solgte en række gode maskiner, som man ud fra andre kriterier end at de var »disponible«, burde have beholdt, mens man i stedet burde have solgt nogle af de maskiner, som stadig havde bemanning (TO, s. 30-31).

b. Også mange af afskedigelserne var ret improviserede. Hvis man kunne sælge en maskine, blev føreren afskediget. På intet tidspunkt blev der taget stilling til, om der først og fremmest skulle skæres ned på mandskab eller maskiner.

c. En række aktiver, som rent faktisk stadig var positive bidragsgivere blev solgt, fordi der dukkede tilfældige købere op, som var villige til at yde kontant betaling. Således havde man opstillet en række ældre maskiner, som man ønskede at sælge, på en af byggepladserne. En potentiel køber blev imidlertid mere interesseret i en af de nyere maskiner han så på pladsen, men som ikke var til salg. Da han tilbød kontant betaling for denne, slog virksomheden imidlertid til, da man just stod og skulle bruge likvider til lønninger. Ligeledes blev en grusgrav som ellers gav overskud solgt, da der meldte sig en køber med en rimelig udbetaling, uden at man undersøgte andre køber-alternativer.

d. Afskedigelserne var også præget af at eksterne interessenter, kreditorer og sagførere fortløbende forlangte yderligere nedskæringer, efterhånden som det viste sig at budgetterne ikke kunne holde. Som eksempel kan nævnes (TO, s. 51-52) følgende:

»Som eksempel kan jeg nævne, at vi i august 1974 blev orienteret om budgettet for 1975, og at vi, der var til stede (2 byggepladsingeniører, tilbudsingeniøren og den sidste af de ledende ingeniører) var indregnet i dette budget og kunne regne med beskæftigelse i hele 1975, hvis vi ville give tilsagn om at blive i firmaet.

Allerede en måned efter blev det fra bestyrelsens side krævet, at der skulle ske yderligere nedskæringer, og en byggepladsingeniør og tilbudsingeniøren blev derfor sagt op.

Senere viste det sig, at man alligevel ikke kunne undvære en tilbudsingeniør, og der blev ansat en ny«.

En del af den tilfældighed, som prægede nedskæringsforløbet kan rimeligvis forklares ved dårlig planlægning og ledelse. Men en større del kan efter vor mening kun forklares ved den uklarhed og uenighed blandt de centrale aktører om, hvad som burde foretages. Dette var i vid udstrækning affødt af selve krisesituationen, samt af problemerne med at forudsige krisens omfang og forløb.

5. Afslutning: Nogle normative betragtninger

Det er muligt, at det nedskæringsforløb vi har beskrevet i det foregående, er atypisk og hører hjemme i den mest dramatiske og »dårligste« ende af spektret af danske virksomheder, idet det formentlig ikke kun drejede sig om en konjunkturkrise, men også om en dårligt ledet virksomhed i en branche, som måske er ude i strukturelle vanskeligheder af mere grundlæggende art. Desuden er der tradition for, at politikere i Danmark bruger byggesektoren som »stødpude« i den økonomiske politik, hvad der let kan give store svingninger i byggeaktiviteten, som er problematiske at forudsige. Endvidere var virksomhedens finansielle situation ret svag, og dette kom yderligere frem som en overraskelse under selve nedgangen. Virksomheden blev således nødt til at satse ret kortsigtet for at holde sig likvid og undgå lukning, og det er klart, at dette lagde nogle begrænsninger på, hvor rationelt langsigtet man kunne tillade sig at tænke og handle. Ligeledes synes de

reelle handlemuligheder at have været ret begrænsede, for så vidt som virksomhedens fleksibilitet var ret lille. Man havde en særpræget kompetence, som stort set kun gik på den indenlandske byggesektor, og der var på kort sigt ikke rigtig muligheder for at satse på andre aktivitetsområder.

Imidlertid – såfremt læseren er villig til at acceptere 1) den karakteristisk, vi har givet af konjunkturkriser i afsnit 2., samt 2) at denne krise var en væsentlig årsag til det nedskæringsforløb, vi har beskrevet i afsnit 3 og 4 – bliver spørgsmålet: I hvilken grad er det muligt at undgå de beskrevne politiske og tilfældighedsprægede aspekter i nedskæringsforløbet? I en vis udstrækning er det nok muligt at komme igennem med en fastere ledelse, en mere effektiv økonomistyring, »early warning« varslingsystemer, altsammen standardrecepter på god driftsøkonomi. Men derudover må man også kræve, at virksomheden har opbygget en finansiell styrke til at stå imod krisen med og en større fleksibilitet i handlingsprogrammer, f.eks. »satsning på flere heste« (Bredbacka & Danielsson 1976a og b; Enderud 1976, s. 254-260).

Alt dette må ske, *før en krise bryder ud*, da det jo er ting, som der normalt behøves tid til at udvikle. Desuden – og dette er måske det mest væsentlige for at undgå politiske og hekse-processer – må det kræves at organisationen ikke har ret meget tilsløret, og uløst konfliktstof liggende fra fortiden, og at den er ret homogen mht. værdier og virkelighedsopfattelse hos de forskellige interessenter. Som vi så i afsnit 4, havde krisen nemlig en tendens til at aktivere sig og tilspidse gammelt konfliktstof og (latente) værdidivergenser.

Det ville være utopi og måske heller ikke hensigtsmæssigt at kræve af en organisation, at den løbende skal opfylde alle disse ideale beredskabskrav, som jo også vil betyde store omkostninger, samt tid og opmærksomhed hos centrale aktører i organisationen. Således ville en opfyldelse af disse beredskabskrav bl.a. forudsætte en betydelig lærevne i de »gode tider«, som specifikt gik på at forberede sig til »dårlige tider«. Vi forudser, at de fleste organisationer normalt vil have mere travlt med at udnytte de gode tider, mens de er der, end at tænke på hvad der evt. kan ske i en usikker og endnu fjern fremtid. Ikke mindst er belønningssystemerne for beslutningstagere i de fleste organisationer sådan udformet, at de implicit eller eksplicit opfordrer til en sådan handle måde.

Hvis man (af forskellige grunde) er villig til at acceptere, at det ikke er realistisk at forudsætte »fuldt beredskab« til enhver tid, må konklusionen altså blive, at alle organisationer i krisenedgang må indstille sig på, at en eventuel nedskæringsproces i *en vis udstrækning* vil følge de forløb, vi har beskrevet og illustreret i afsnit 3 og 4. Dette må helt klart få konsekvenser for de egenskaber, man må stille til lederne af virksomheden i nedgangstider, og til udformningen af de ledelses- og beslutningsteorier, som disse ledere skal handle efter. Sådanne teorier må efter vor mening gå langt videre end til råbet på en »stærk« mand, som kan lave effektiv økonomistyring, selvom de måske også bør indeholde disse ingredienser. Men først og fremmest bør det altså være ledere, som er i stand til at spille den rolle som »politiker« og improvisator, som skal til for at administrere politiske processer og hekseprocesser og det improviserede sekventielle forløb, som vi har skitseret i det foregående. En del af dette har nok noget at gøre med analytisk driftsøkonomi, men meget af det vil have noget at gøre med evne til at få »kabler til at gå op«, både internt i organisationen og udadtil over for virksomhedens eksterne interessenter. Indsigt, som trækker på sociologi og politologi, bliver her nok så væsentligt – måske er det heller ikke de samme ledertyper og ledelsesformer, som kan benyttes i opgangstider og nedgangstider.

Noget mere specifikt, men stadig skitseagtigt, vil vi mene at ledelse i nedgangstider inden for *hekseproces-modellens* rammer vil have noget at gøre med at afdæmpe hekseprocessens værste konsekvenser i form af at reducere de angst- og stress-symptomer, som kan få processen til at virke selvforstærkende. Det vil også dreje sig om at afbøde de værste konsekvenser af processen for de enkeltpersoner, som bliver hårdest ramt – f.eks. ved at sikre dem rimelige retræteposter via omrokning af personer inden for organisationen eller via forbindelser til andre organisationer. Samtidig tror vi, det er nødvendigt at erkende, at hekseprocesser ikke (helt) er til at undgå i krisetider. Et væsentligt spørgsmål for ledere bliver således: i hvilken udstrækning og på hvilket tidspunkt skal man selv engagere sig i processen? Indtager man en alt for passiv holdning, kan det betyde, at andre og mere aktive ledere/beslutningstagere udnævner en selv til »heks«. Er man for aktiv på et tidligt tidspunkt, f.eks. ved at solidarisere sig for meget med »forkerte« personer, d.v.s. »potentielle hekse«, risikerer man også selv

at ryge ud i løbet af processen. Afgørende er altså, at man ikke »sætter på de forkerte heste«, og dette betyder måske, at man i visse situationer bør forholde sig afventende, indtil man ser, »hvilken vej vinden blæser«.

Mht. ledelse i krisetider indenfor den *politiske koalitionsmodel* vil vi mene, at følgende »action-overvejelser« bliver væsentlige (se også Johnsen 1975, s. 34):

Før det første får ledelsen her en vigtig opgave i at ændre medarbejdernes virkelighedsopfattelse fra at være indstillet på »gode tider« til »dårlige« tider. Selv om dette kan forekomme ret banalt, beretter virksomhedskonsulenter ofte om de vanskeligheder, der er ved at omstille organisationen mentalt fra gode til dårlige tider⁷⁾.

Virkelighedsopfattelser er åbenbart svære at ændre. En sådan ændret virkelighedsopfattelse vil tjene flere formål. Den er formentlig en nødvendig forudsætning for at få interessenterne i organisationen til (i alle fald imidlertidigt) at sænke deres krav-niveau, eller alternativt, til at yde noget mere for den samme belønning. Denne måde at tilpasse belønninger og bidrag på – og dermed at reducere eller afdæmpe konflikter på – kan efter vor mening dårligt opnås via en autoritær ledelse – men kræver en udpræget demokratisk ledelsesstil, hvor det vigtigste måske er at ledelsen nyder almindelig tillid, respekt og ry for upartiskhed blandt de involverede interessegrupper. At opnå dette er rimeligvis ikke nogen let balancegang. Det vil blandt andet dreje sig om, at man både opfattes som »stående i midten« både rent interessemæssigt, men også at man har lige stor kontakt med de forskellige interessegrupper, samt lige meget information om, hvad der rører sig i disse grupper. (Mht. det sidste forudsætter vi, at information er en nødvendig forudsætning for at have forståelse og sympati for en given gruppes synspunkter).

Når det gælder den *begrænsede rationelle (sekventielle) model i krisetider*, bliver god ledelse formentlig først og fremmest noget med fleksibilitet i indstilling og handlemåde og evne til at omstille sig og improvisere.

7) Vi takker direktør Poul Lauritzen for synspunkter på dette fænomen. Hans erfaring som konsulent for kriseramte virksomheder er, at en sådan ændring af virkelighedsopfattelsen er en ret nødvendig betingelse for overhovedet at komme i gang med (andre) tilpasnings-foranstaltninger i de kriseramte virksomheder.

Dette har også noget at gøre med at acceptere og være i stand til at få accept på, at en vis inkonsistens mellem tanker/handlinger i går og i morgen er tilladeligt – såfremt væsentlige forudsætninger har ændret sig (March 1971, se også Enderud 1976, s. 156-161). Desuden har god ledelse her noget at gøre med en fornemmelse af rigtig »timing«, d.v.s. at kunne foretage gunstige beslutninger, når der byder sig en mulig anledning.

Litteratur.

Aubert, V.: Sosiologi, Universitetsforlaget, Oslo 1972.

Bredbacka, C. & Danielsson, A.: »Konjunktur och företag. En fråga om planering« i *Ekonomien* 3/76 s. 15-18 (1976a).

Bredbacka, C. & Danielsson, A.: »Aktiv planering inför konjunkturen« i *Ekonomien* 4/76, s. 17-20 (1976b).

Christensen, S. & Gaarslev, A.: *Beslutningsteori i praksis – En empirisk undersøgelse af materielbeslutninger i en række entreprenørvirksomheder*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København 1977.

Cyert, R. M. & March, J. G.: *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs 1963.

Enderud, H.: *Beslutninger i organisationer – i adfærdsteoretisk perspektiv*. Fremad, København 1976.

Evans-Pritchard E.: *Witchcraft, oracles and magic among the Azande*. Oxford University Press, New York 1937.

Gluckman, M.: *Closed Systems and Open Minds*. Aldine, Chicago 1964.

Dette har også noget at gøre med at acceptere og være i stand til at få accept på, at en vis inkonsistens mellem tanker/handlinger i går og i morgen er tilladeligt – såfremt væsentlige forudsætninger har ændret sig (March 1971, se også Enderud 1976, s. 156-161). Desuden har god ledelse her noget at gøre med en fornemmelse af rigtig »timing«, d.v.s. at kunne foretage gunstige beslutninger, når der byder sig en mulig anledning.

Litteratur.

Aubert, V.: Sosiologi, Universitetsforlaget, Oslo 1972.

Bredbacka, C. & Danielsson, A.: »Konjunktur och företag. En fråga om planering« i *Ekonomien* 3/76 s. 15-18 (1976a).

Bredbacka, C. & Danielsson, A.: »Aktiv planering inför konjunkturen« i *Ekonomien* 4/76, s. 17-20 (1976b).

Christensen, S. & Gaarslev, A.: *Beslutningsteori i praksis – En empirisk undersøgelse af materielbeslutninger i en række entreprenørvirksomheder*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København 1977.

Cyert, R. M. & March, J. G.: *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs 1963.

Enderud, H.: *Beslutninger i organisationer – i adfærdsteoretisk perspektiv*. Fremad, København 1976.

Evans-Pritchard E.: *Witchcraft, oracles and magic among the Azande*. Oxford University Press, New York 1937.

Gluckman, M.: *Closed Systems and Open Minds*. Aldine, Chicago 1964.

- Hedberg, B.: »Growth Stagnation as a Managerial Discontinuity«. Proceedings, *EIASM/INSEAD Seminar on »Management Under Discontinuity*, Fontainebleau, June, 1974. European Institute for Advanced Studies in Management, Report 75-1, 1975, (pp. 34-59).
- Hedberg, B. & Targama, A.: »Organizational Stagnation. A Behavioral Approach«. *Proceedings, TMS XX International Meeting*, Tel Aviv, Israel, June, 1973.
- Jay, A.: *Management og Machiavelli*. Hasselbalch, København 1969.
- Johnsen, E.: *Teorien om ledelse*. Nyt Nordisk, København 1975.
- March, J. G.: »The technology of foolishness« i *Civiløkonomen*, maj 1971.
- Mumford, E. & Pettigrew, A.: *Implementing strategic decisions*. Longman, London 1975.
- Nyström, P. C., Hedberg, B. & Starbuck, W. H.: »Interacting Processes as Organizational Design«. Kilmann, R. H., Pondy, L. R., and Slevin, D. P. (eds.) *The Management of Organization Design*. American Elsevier, New York, 1975.
- Nyström, P. C., Hedberg, B. & Starbuck, W. H.: »Camping on a Seesaw, or How to Design Adaptive Organizations«. *Administrative Science Quarterly*, 1976.
- Olofsson, C., Schlasberg, J. & Svalander, P.-A.: »Sjukvårdssystemet nyfattigdom«, *Läkartidningen* nr. 23, 1973.
- Olsen, T.: *Virksomheder i nedgangstider: Beskrivelse og analyse af nedgangsforløbet i en entreprenørvirksomhed med udgangspunkt i forskellige organisationsteoretiske modeller*. Hovedopgave ved diplomstudiet i organisation, Handelshøjskolen i København 1976.
- Skovgaard Sørensen, L.: »De kriseramte virksomheder«. *Civiløkonomen*, nr. 6, 1975.