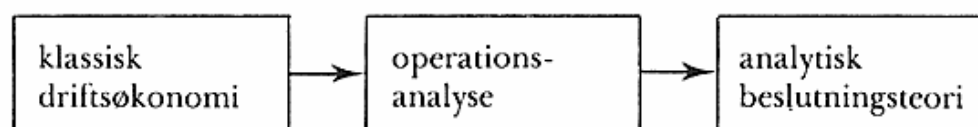


En metodeproblematisk note om styring af planlægning

Af Uffe B. Johansen*)

1. Indledning

I 1965 fremkom der på disse sider en artikel med titlen »En metodeproblematisk note«, af prof. Erik Johnsen. Hovedindholdet var en krydsning af diverse problemtyper med diverse modeltyper. Deraf opstod nogle hovedgrupper der i få stikord forklarede udviklingen i driftsøkonomisk teori, nemlig:



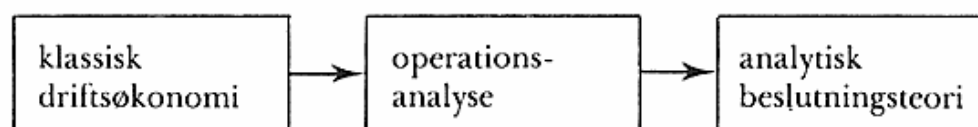
*) Cand.merc. Artiklen modtaget juli 1978.

En metodeproblematisk note om styring af planlægning

Af Uffe B. Johansen*)

1. Indledning

I 1965 fremkom der på disse sider en artikel med titlen »En metodeproblematisk note«, af prof. Erik Johnsen. Hovedindholdet var en krydsning af diverse problemtyper med diverse modeltyper. Deraf opstod nogle hovedgrupper der i få stikord forklarede udviklingen i driftsøkonomisk teori, nemlig:



*) Cand.merc. Artiklen modtaget juli 1978.

Siden dengang har ovennævnte artikel hjulpet mange til at forstå, og hvis vi acceptere den forenkledte klassifikation, er der siden skrevet meget, der har hjulpet mange til at forstå mere af de hver for sig mindre områder af driftsøkonomien.

I den »kasse« der kaldtes »analytisk beslutningsteori« er der sket meget i årene siden 1965. Det fælles udgangspunkt har været:

»Når forventninger fra mange forskellige interessegrupper skal tilfredsstilles (inden for visse grænser i tid og rum), hvordan får vi så styr på disse menneske-maskin-systemer?«

Spørgsmålet er stort og selvfølgelig ikke besvaret endnu, men meget er skrevet for at besvare det. En del af det skrevne har været markedsført under begreberne strategiplanlægning, corporate planning, langtidsplanlægning, strategisk ledelse, MIS, gruppodynamik, databaser, distribuerede datasystemer, MBO, organisationsudvikling, etc., etc., etc. En meget grovkornet opdeling af det, der er bragt til torvs, kan se således ud:

• Hvorledes udvikler omverdenen sig?

- Fremtidsforskning
- Technological forecasting
- Prognoseteknikker
- Scenarioskrivning
- Etc.

• Hvad og hvor meget skal vi beslutte når nu verden udvikler sig så hurtigt, - og hvordan skal vi blive enige om det vi beslutter?

- Beslutningsteori
- Målsætningsteori
- Investeringssteori
- Interessentteori
- Analyseteori
- MBO
- Sensitivitetstræning
- Organisationsudvikling
- Manipulation
- Magtteori
- Interaktionsteori
- Psykologi
- Konsulentteori
- Etc.

- Hvordan skal vi udføre det vi blev enige om?
 - Operationel planlægningsteori
 - Administrationsteori
 - Etc.
- Hvordan skal vi kontrollere, at det vi udfører, er det vi blev enige om at opnå?
 - MBO
 - Cybernetic
 - Kontrolteori
 - Regnskabsteori
 - Etc.
- Hvordan sikrer vi, at vi lærer noget af det vi blev enige om at udføre, og det vi opnåede?
 - Interaktionsteori
 - Innovationsteori
 - Feed-back
 - Etc.

Alene mængden af stikord er nok til at efterlade den almindelige bruger af driftsøkonomisk teori konfus, bl.a. også fordi udbuddet som regel er partielt i sit udgangspunkt og sjældent totalt, som mange brugere formentlig har brug for/og ønsker. Hvad der skulle være hjælpemidler bliver undertiden forhindringer, fordi hovedlinjen tabes i detaljernes mangfoldighed. Endvidere er meget af det skrevne eksplorativt orienteret, – mindre er applikationsorienteret.

2. Formålet

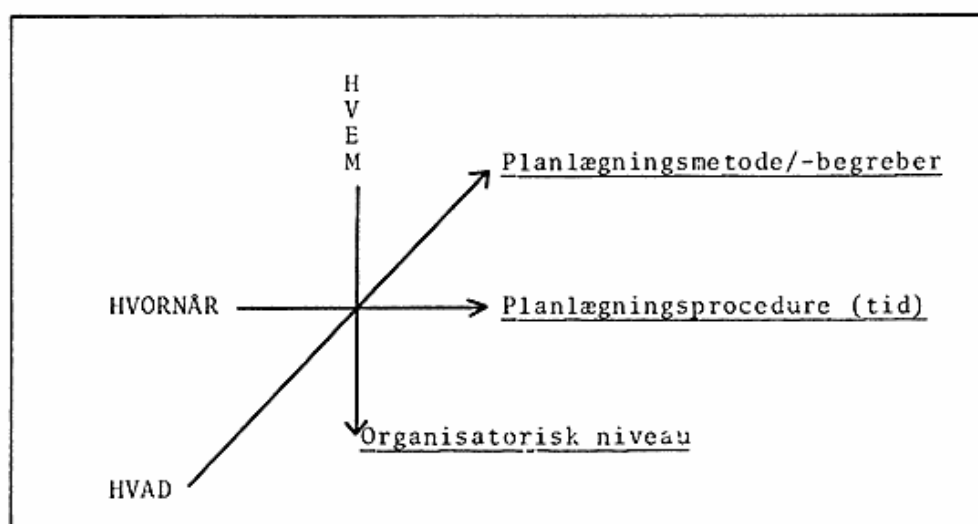
Formålet med denne artikel er at bringe til torvs hvad forfatteren, ud fra praktiske erfaringer, mener er nødvendigt (i hovedtræk) for at påbegynde planlægningen/styringen af menneske-maskin-systemer. (Om dette så er tilstrækkeligt må andre og tiden afgøre).

3. Nødvendige betingelser for at påbegynde planlægningen/styringen af menneske-maskin-systemer

Mange af de teorier der tidligere er omtalt, synes i implementeringsproblematikken at have overset i hvor stor udstrækning vi taler forbi hinanden i arbejdsituationer.

Det synes nødvendigt at etablere et *fælles ledelsessprog* i en organisation for overhovedet at kunne introducere planlægning/styring/ændringer i organisatorisk sammenhæng.

Herudover synes tre dimensioner nødvendige at tackle samtidig for at styre en organisations planlægning.



4. Fælles ledelsessprog

For at kunne implementere planlægning/styring/ændringer i virksomheden skal organisationens forskellige niveauer successivt gennemgå en ensartet uddannelse. Især hvis virksomheden er international, geografisk spredt og stor er en ensartet uddannelse det bindemiddel, der kan samle forskellige kulturelle-, erfaringsmæssige- og uddannelsesmæssige baggrunde.

Uddannelsens indhold bør omhandle elementer/værktøjer, der muliggør at deltagerne senere bedre kan tackle de spørgsmål, der nævntes i indledningen:

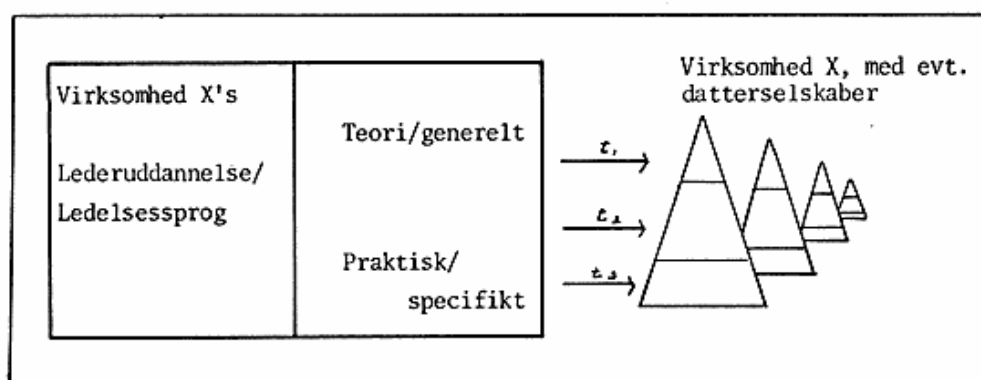
- Hvorledes udvikler omverdenen sig?
- Hvad skal vi beslutte, – og hvordan skal vi blive enige om det vi beslutter?
- Hvordan skal vi udføre det vi blev enige om?
- Hvordan skal vi kontrollere, at det vi udfører, er det vi blev enige om at opnå?
- Hvordan sikrer vi, at vi lærer noget af det, vi blev enige om at udføre, og det vi opnåede?

Der findes næppe noget endegyldigt, universelt uddannelsestilbud, der dækker ovenstående, men følgende elementer/værktøjer kan anbefales:

- Ledelse som funktion, – grundlæggende principper
- Planlægning
 - Omverdensanalyse
 - Idégrundlag
 - Mål og målsætning
 - Strategier
 - Aktionsplanlægning
- Organisation
 - Struktur
 - Funktion
 - Stillingsbeskrivelse
 - Præstationsstandards
 - Jobvurdering
 - Motivation
 - Kommunikation
 - Beslutningseffektivisering
- Kontrol
 - Pre-operation/aktion
 - Post-operation/aktion

Det helt centrale i tanken om at etablere et fælles ledelsessprog i virksomheden er, som nævnt, at alle organisationens niveauer gennemgår uddannelsen men ikke nødvendigvis i samme form. En generel regel er, at jo længere ned i organisationen uddannelsen bevæger sig, desto mere bør den indeholde stof fra den pågældende virksomhed, til belysning af teori og begreber.

Følgende skitse kan evt. illustrere ovenstående:



Uddannelsesprogrammet bør starte i toppen af virksomheden og kun fortsætte såfremt topledelsen aktivt vil støtte både fortsættelsen, evt. som lærekræfter for senere deltagere, og den daglige leven op til de »gode tanker«.

5. Styling af planlægning

Hvis en virksomhed gennemfører et uddannelsesprogram som omtalt, er en væsentlig betingelse for at få effekt ud af planlægning til stede. Det synes dog som om andre betingelser skal opfyldes.

Planlægningen skal struktureres over tid (proceduren) og organisatorisk niveau og endelig skal planlægningsmetode/-begreber fastlægges.

5.1. Planlægningsmetode

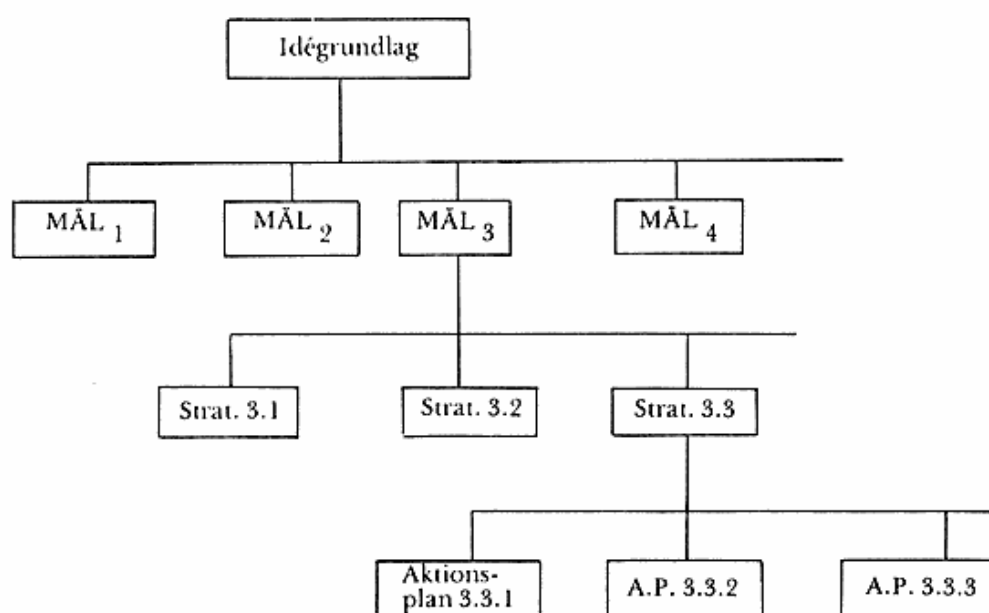
Grundlæggende tanker er:

- at virksomhedens topleder (adm. dir.) er hovedansvarlig for virksomhedens planlægning,
- at toplederen for at udarbejde sin plan indser, at andre i virksomheden kan bidrage til at »se ind i fremtiden« og til at udvikle virksomheden,
- at øvrige ledere pr. organisatorisk ansvarsområde ligeledes er ansvarlige for pågældende enheds planlægning og ligeledes får bidrag fra medarbejdere til at udarbejde enhedens plan,
- at alle enheder derfor planlægger i grupper, hvor hver gruppe består af lederen og dem, der er ansvarlige for at udføre hans plan, d.v.s. overlappende grupper,
- at ledelsesformen derfor må være participativ fremfor autoritær eller varianter af samme.

På baggrund af ovenstående planlægger hver organisationsenheds planlægningsgruppe på samme måde over de samme begreber og den samme proces.

Analyser: Det første princip er, at sikre at planlægningsgruppen konfronteres med *tidsdimensionen*, både fremad og bagud. Historiske facts, især internt fra virksomhedens udvikling, må ikke ignoreres. Det andet princip er, at planlægningsgruppen skal analysere de omgivelser hvori virksomheden skal udvikles, hvilke muligheder, hvilke trusler og eventuelt udarbejde virksomhedens eget scenario.

Beslutninger: Der skelnes her mellem 4 beslutningselementer, som i deres sammenhæng er skitseret i nedenstående figur:



1. Hvad er virksomhedens opgave, dens eksistensberettigelse, – det der kaldes virksomhedens idégrundlag eller MISSION.
2. Planlægningsgruppen må beslutte hvorledes den vil måle virksomhedens succes som virksomhed, målområder (omsætning, overskud, afkast, etc.). Dernæst må den bestemme de kvantiteter den vil opnå inden for hvert område, – fastlægge målene kvantitativt ud fra historisk formåen og fremtidige muligheder.
3. Planlægningsgruppen må klarlægge i hovedtræk de forudsætninger, der knytter sig til de omgivelser virksomheden opererer i.
- 4 Endelig skal beslattes hvorledes virksomheden vil opnå hvert af sine mål, d.v.s. fastlægge de dertilhørende strategier og aktionsplaner.

Proces: Hver organisatoriske enhed, top niveau, division, afdeling, etc. følger de samme trin for at opstille enhedens plan.

- Planlægningsgruppen udpeges (normalt 6-14 personer) blandt følgende kategorier:
 - Personer, der kan bidrage p.g.a. deres position, normalt lederens underordnede i linjepositioner.
 - Personer med specialviden.
 - Personer med ansvar for forberedelse og administration af planlægningen.
- Planlægningsgruppen afholder et formøde, hvor hvert medlem bliver bedt om, inden første session, at besvare spørgsmål skriftligt vedrørende f.eks. idégrundlag, forudsætninger, målområder, problemer, styrke, etc. Endvidere besluttet på dette møde, hvilke forberedelser planlægningsgruppen (plgrp.) ønsker foretaget før første møde, og samtidig bestemmes tid og sted.
- Første planlægnings-session afholdes (ca. 3-5 dages varighed) hvor plgrp., på baggrund af medlemmernes skriftlige indlæg og de forberedte historiske og omgivelsesmæssige data (planlægningsbase), beslutter idégrundlag, målområder, forudsætninger om omgivelserne og markederne, mål (kvantitativt for hvert år i planperioden). Endvidere besluttet, ligeledes på baggrund af de historiske og omgivelsesmæssige data, de strategier plgrp. mener er nødvendige for at nå målene. Disse vil ofte vedrøre
 - omsætning (hvor, hvordan, hvor meget)
 - overskud (hvor, hvordan, hvor meget)
 - investeringer (hvor, hvordan, hvor meget)
 - afkast (hvor, hvordan, hvor meget)
 - finansiering (hvor, hvordan, hvor meget)
 - dividende (hvor meget)
 - produktudvikling (hvad, hvor meget)
 - organisation, fremtidig struktur og mennesker (hvor mange, hvordan)
 - etc.

Endelig besluttet retningslinjer for underordnede enheders planlægning, herunder index for hvilke aktionsplaner der skal udarbejdes for at gennemføre strategierne.

(De gruppedynamiske og beslutningstekniske betingelser der er nødvendige for denne planlægningsform ligger uden for denne artikels rammer).

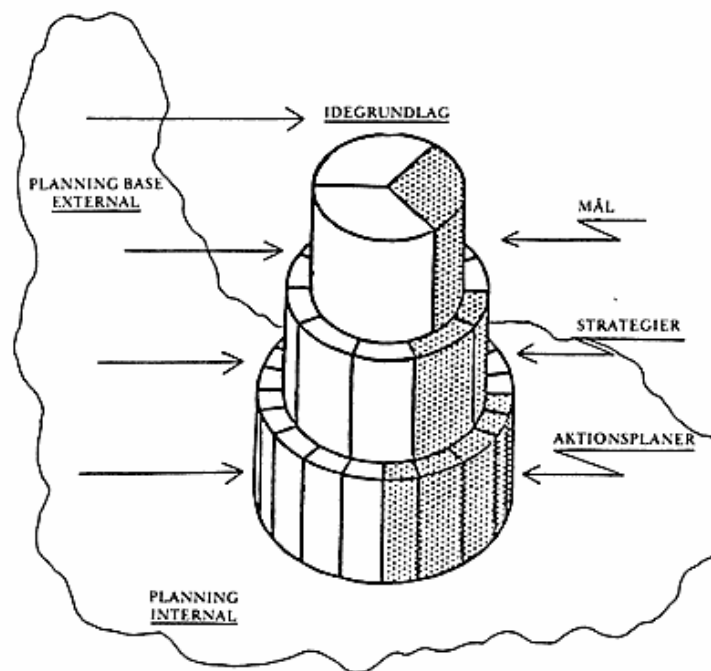
- Anden planlægningssession (ca. 3-5 dages varighed) afholdes X-må-neder senere, hvor plgrp. vil vurdere de underordnede enheders planer og foretage en sammenligning (GAP-analyse) mellem de på første møde fastlagte mål og de nedefra kommende »bidrag«.

Hvis dette gap er positivt, må målene korrigeres, hvis det er negativt foretages enten yderligere planlægning eller sænkning af målene.

Herefter vil plgrp. fortsætte med at beslutte en kontrolprocedure, som sikrer at lederne kan vurdere præstationerne i forhold til det planlagte.

(De forberedelsesmæssige, instruktionsmæssige, koordineringsmæssige og formidlingsmæssige betingelser, der er nødvendige ligger uden for denne artikels rammer).

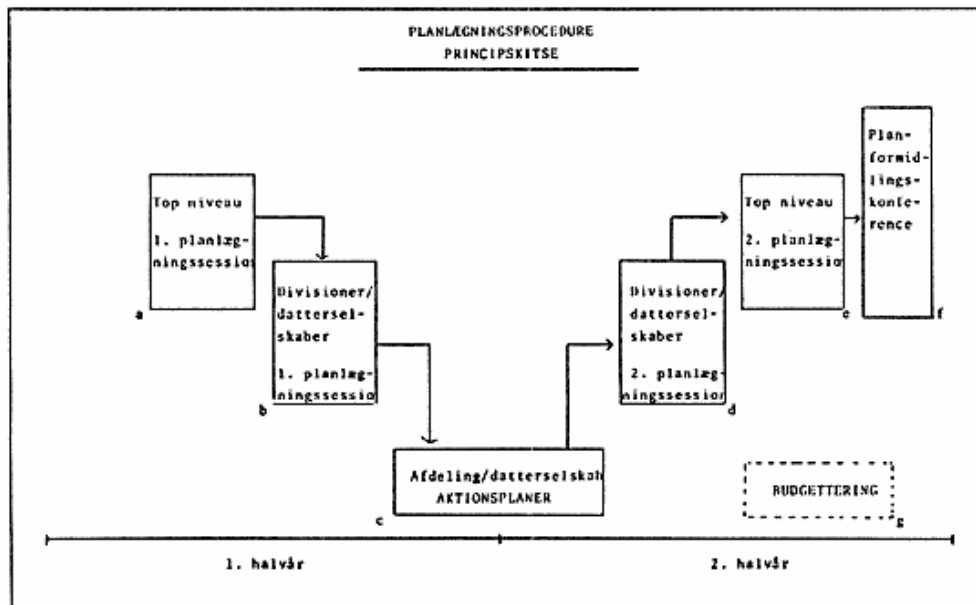
Ovenstående elementer vedrørende analyse, beslutninger og proces er søgt visualiseret i nedenstående figur:



5.2. Planlægningsprocedure

Virksomheden må vælge en planlægningscyclus (normalt et kalenderår) og en planlægningsperiode (3-5-10 år, afhængig af branche og kapitalintensivitet), og de forskellige organisatoriske enheders/niveaurs placering i proceduren skal fastlægges.

Nedenstående skitse har som forudsætning den planlægningsmetode, der er beskrevet før.



- Øverste organisatoriske enheds plgrp. udarbejder en *foreløbig* plan, hvorefter divisionsledere, datterselskabsledere med denne plans indhold kan gennemføre
- divisionens/datterselskabets planlægning med sin egen gruppe som igen danner basis for planlægning i
- hvis planer i
- benyttes til at vurdere og evt. bekræfte den foreløbige plan fra b. gennem GAP analyse, hvorefter den endelige plan i
- ligeledes gennem GAP analyse, benyttes til at ændre eller bekræfte den foreløbige plan fra a. til en endelig plan, der i
- gennemgås og drøftes for de ledere der har deltaget i planlægningen og som er centrale for planens gennemførelse.

- g. For fuldstændighedens skyld er virksomhedens budgettering medtaget, således at planlægningen, inden budgetteringen afsluttes, har frembragt det resultat som budgettet skal udvise for det første år i planperioden.

Virksomheden må, i erkendelse af den kompleksitetsgrad der ligger gemt i forskellige organisatoriske enheders samspil, hvert år udarbejde sin planlægningsprocedure ud fra det behov den skal tjene og ud fra de erfaringer der er høstet. Ligeledes må planlægningsmetoden løbende revideres ud fra de erfaringer virksomheden høster undervejs.

Afslutning

I de sidste år har der været etableret mange forsøg på, fra forskellige indfaldsvinkler, at formalisere en ledelsesudvikling og planlægning i virksomhederne. Mange forsøg har haft gode intentioner, men er af den ene eller den anden grund løbet ud i sandet. I ovenstående er søgt redegjort for hvorledes nogle betingelser synes nødvendige for at påbegynde og evt. gennemføre styringen af virksomhederne.