

# Organisations- og personalefunktionen

---

Af Flemming Agersnap\*)

## Resumé

»At lede og fordele arbejdet samt at anvende den efter deres skøn til enhver tid passende arbejdskraft« har altid været en vigtig funktion – så vigtig, at den er blevet kodificeret i Septembersforliget 1899, mellem arbejdsmarkedets hovedorganisationer. Denne funktion eller »ret« tilhører virksomheden, og det vil traditionelt sige topledelsen. Medens dette »at lede« fortsat i betydeligt omfang er knyttet til topledelsen, er arbejdsfordelingen og personalefunktionen i betydeligt omfang skilt ud til særlige afdelinger i virksomhederne. Arbejdsfordelingen og den dertil knyttede koordination og informationsformidling mellem de specialiserede enheder er udskilt til organisations-, rationaliserings- eller planlægningsafdelinger. De udgør således organisationsfunktionen i virksomhederne. Det ovenstående kan give indtryk af, at organisationsfunktionen kun angår forholdene til arbejderne eller på arbejdsgulvet. Det er imidlertid ikke rigtigt. Den omfatter også forholdene inden for funktionær- og ledergrupperne samt virksomhedens overordnede struktur og opbygning.

I meget gamle dage blev disse opgaver varetaget direkte af fabrikanten, købmanden eller hans (linie-)chefer eller mestre. Vi vil i det følgende se på, hvorfor de efterhånden i stort omfang er overgået til specialiserede (stabs-)afdelinger. Vi vil først se på nogle af de træk i samfundsudviklingen, der har presset for denne udvikling og dernæst på, hvilket teoretisk grundlag der har styret denne overførsel af opgaverne til specialiserede afdelinger. Endelig vil vi til sidst se på de problemer og træk, som kan forventes at præge organisations- og personalefunktionen i morgen.

---

\*) Professor, Institut for organisation og arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København.

# Organisations- og personalefunktionen

---

Af Flemming Agersnap\*)

## *Resumé*

*»At lede og fordele arbejdet samt at anvende den efter deres skøn til enhver tid passende arbejdskraft« har altid været en vigtig funktion – så vigtig, at den er blevet kodificeret i Septembersforliget 1899, mellem arbejdsmarkedets hovedorganisationer. Denne funktion eller »ret« tilhører virksomheden, og det vil traditionelt sige topledelsen. Medens dette »at lede« fortsat i betydeligt omfang er knyttet til topledelsen, er arbejdsfordelingen og personalefunktionen i betydeligt omfang skilt ud til særlige afdelinger i virksomhederne. Arbejdsfordelingen og den dertil knyttede koordination og informationsformidling mellem de specialiserede enheder er udskilt til organisations-, rationaliserings- eller planlægningsafdelinger. De udgør således organisationsfunktionen i virksomhederne. Det ovenstående kan give indtryk af, at organisationsfunktionen kun angår forholdene til arbejderne eller på arbejdsgulvet. Det er imidlertid ikke rigtigt. Den omfatter også forholdene inden for funktionær- og ledergrupperne samt virksomhedens overordnede struktur og opbygning.*

*I meget gamle dage blev disse opgaver varetaget direkte af fabrikanten, købmanden eller hans (linie-)chefer eller mestre. Vi vil i det følgende se på, hvorfor de efterhånden i stort omfang er overgået til specialiserede (stabs-)afdelinger. Vi vil først se på nogle af de træk i samfundsudviklingen, der har presset for denne udvikling og dernæst på, hvilket teoretisk grundlag der har styret denne overførsel af opgaverne til specialiserede afdelinger. Endelig vil vi til sidst se på de problemer og træk, som kan forventes at præge organisations- og personalefunktionen i morgen.*

---

\*) Professor, Institut for organisation og arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København.

## 1. Pres fra samfundsudviklingen

Før industrialiseringens gennembrud var arbejdsdelingen præget af gamle håndværkertraditioner og en traditionel, ofte familiebestemt udpegning af ledere. Der eksisterede en tro på, at »den, Gud giver formue og familie, giver han også forstand«. Det indebar også en stor koncentration af autoritet og sanktioner hos mestrene. De kunne f.eks. korporligt afstraffe deres arbejdere. Det var en ulighed, som de første mange initiativer fra lovgivningen og fra fagforeningerne netop rettede sig imod (f.eks. tyendeloven).

Alle disse forudsætninger er blevet brudt på grund af industrialiseringen. Op gennem det 20. århundrede har vi set en gradvis afvikling af de gamle patriarkalske ledelsesformer. De nye tekniske muligheder og problemer har stillet krav, som ikke har kunnet løses ud fra de gamle håndværkertraditioner. Det har ført til en hel række af aktiviteter. De opsamlede erfaringer er blevet brugt til systematiseringer og teoridannelser. Disse resultater er blevet formidlet til andre og har dannet grundlag for opsamling af nye erfaringer. Det er denne proces, som har ført til, at de patriarkalske ledelsesformer er blevet erstattet af professionelle former baseret på formaliseret uddannelse og systematisk viden.

De første systematiseringer eller »teorierne af i går« har haft stor indflydelse på, hvordan og hvornår de forskellige specialiserede organisations- eller personaleafdelinger er startet. Vi vil derfor i det følgende tage de tre vigtigste op og se på, hvordan de har formet organisations- og personalefunktionen af i dag.

### Scientific Management

To træk i samfundsudviklingen har især ligget bag udviklingen af tanker om, hvordan arbejdet skulle udformes og tilrettelægges, dels fremkomsten af helt nye industrigrene uden håndværkertraditioner og dels – specielt i USA – forøgelsen af arbejdsstyrken med emigranter eller landarbejdere uden industrierfaring og med minimal uddannelse. Med Frederick Taylor som den ledende kraft blev der udviklet metoder og normer, der kunne gøre det muligt at finde »the one best me-

thod« til at udføre de forskellige arbejdsoperationer. Gennem arbejds- og metodestudier og gennem udvikling af værktøjer og maskiner er der opnået en voldsom produktivitetstigning. Den er i dag i høj grad forankret i særlige arbejds- og metodestudieafdelinger i virksomhederne, ligesom der også er fremkommet specialiserede uddannelser til disse opgaver.

Disse tanker og analysemetoder har også indirekte præget arbejdet med effektivisering af det administrative arbejde. Dette arbejde er traditionelt udført i organisations-, rationaliserings- eller planlægningsafdelinger. Arbejdet har i høj grad været fokuseret på at standardisere kommunikationen eller informationsstrømmen i virksomhederne og at udbygge kapaciteten til behandling af denne standardiserede information. Dette arbejde spænder fra udformning af formularsæt med tilhørende forretningsgange for deres udfyldelse til avancerede regnskabssystemer samt edb-baserede styrings- og statistiksystemer.

Den hastige udvikling inden for administrativ rationalisering i de sidste 10-20 år udspringer af analysemetoderne fra Scientific Management, men er også stærkt præget af den voldsomme udvikling inden for edb-teknologien. Der er næsten hvert år kommet nye anlæg frem, der enten kan noget mere end tidligere, eller som kan udføre de hidtidige opgaver til en stærkt reduceret pris. Det er bestemt ikke uden grund, at af alle fagforbundene er det HK, som er mest optaget af den teknologiske udvikling og af, hvordan den kan styres eller i hvert fald påvirkes.

Den stærke vækst i den standardiserede information har også muliggjort en stærk vækst i anvendelsen af matematiske modeller til behandling eller analyse af denne information. Efter Anden Verdenskrig har vi fået dette arbejde udskilt som en særlig disciplin eller funktion under betegnelsen »operationsanalyse«.

Scientific Management startede som en bevægelse, dvs. den var ikke bare nogle idéer og tanker i en bog, men udtrykte også nogle værdier og en holdning, som slog igennem på et mere emotionelt plan. Den rationelle arbejdsform ville feje det gamle samfunds traditionelle og uretfærdige systemer ud og erstatte dem med et system, der kunne accepteres af alle og derfor også kunne løse alle konflikter.

Idéernes fædre havde således tanker om, at disse teknikker ville revolutionere især fabrikslivet. Det er ikke helt slået til. Der er snarere sket

en indsnævring af disse teknikker til anvendelse på mere begrænsede områder. Det skyldes, at man er gået ud fra nogle ret enkle forudsætninger, som i de første faser har givet en slagkraft og effektivitet, men som senere har været en begrænsning, undertiden en spændetrøje.

Man har i reglen taget udgangspunkt i længerevarende, stabile opgaver. Disse opgaver er af specialister underopdelt i *enkle operationer* kædet sammen af et centralt planlægningssystem. Den accelererende teknologiske udvikling har imidlertid fjernet en del af grundlaget for denne metode. Når opgaverne skifter hurtigt, er det problematisk at investere penge i et arbejdsstudie. Ligeledes gælder det, at et samlebånd, hvor et sæt af operationer er fordelt ud i mange meget simple operationer til hver sin arbejder, er vanskeligere at omstille til en ny produktion end en række arbejdspladser, hvor en eller nogle få arbejdere udfører alle operationerne. Der er så til gengæld flere ens arbejdspladser. Man kan her ændre arbejdspladserne en efter en i takt med det nye produkts indtrængen og det gamle produkts uddøen.

Den ovennævnte proces med underopdeling, fragmentering af arbejdsopgaverne indebærer også, at *ledelsen, planlægningen og det kontrolmæssige* fjernes fra det enkelte job. Dermed skabes et øget ubehag for arbejderne ved det løsrevne, tilsyneladende meningsløse arbejde, og der skabes behov for mere kostbar ledelseskapacitet, hvor arbejderne tidligere selv påtog sig finplanlægning o.l.

Den stærke underopdeling og fokuseringen på den enkelte arbejder som en brik, der frit kan placeres ind i opbygningen af et maskinsystem, bygger på en forudsætning, som nok er den mest omstridte. Det er forudsætningen om, hvad der er arbejdernes *motivation* for at påtage sig en bestemt arbejdsopgave. Inden for Scientific Management arbejdes der ud fra en forudsætning om, at det afgørende er, hvor mange penge den enkelte arbejder kan tage med hjem. Der er således en udbredt tro på akkordløssystemers velsignelser, endda specielt de individuelle akkordsystemer.

Udviklingen op til i dag rummer både bekræftelse og afkræftelse af denne forudsætning. Vi har igen og igen set store produktivitetstilvækninger i virksomheder ved overgang til akkordløssystemer, men vi har også set, at der sættes »loft over akkorderne« af arbejderne, og at andre forhold end lønnen kan være afgørende for, om folk vil blive på en arbejdsplads og være villige til at arbejde med på omlægninger o.l.

Det er også et omstridt spørgsmål, hvor meget af produktivitetstigningerne der skyldes bedre instruktion og bedre produktionsplanlægning (stabile vilkår), og hvor meget der skyldes den individuelle udfoldelse pga. den individuelle akkord.

Fokuseringen på den enkelte arbejder og hans arbejdsplads og -stilling og reduceringen af arbejderen til en maskine, som med sine særlige muligheder og begrænsninger er blevet passet ind i det samlede maskinsystem, har også vist sig som en problematisk arbejdsform. Den ser bort fra arbejderens generelt menneskelige behov for identitet og tilhørsforhold. Der er derfor i dag en større optagethed af, hvad arbejderne tænker og mener. Det fører til en optagethed af, hvordan disse aspekter kan tilgodeses i jobudformningen og af, hvordan det enkelte job kan passes ind i de eksisterende gruppe- og organisationsdannelser blandt arbejderne. Det har i den seneste tid også ført til en større opmærksomhed omkring selve den proces, der fører frem til en ændret jobudformning. Der er her en del forsøg på at moderere specialisterne indflydelse og at etablere eller øge arbejderne, »brugernes« deltagelse i denne proces.<sup>1)</sup>

Der har været mange forsøg og megen opsamling af erfaring her og i udlandet med jobudvikling og med udvikling af nye samarbejdsformer (f.eks. delvis selvstyrende arbejdsgrupper)<sup>2)</sup>. Om ikke andet kan vi i hvert fald sige, at der i dag er sat et meget stort spørgsmålstejn ved muligheden for at sætte sig hen og finde »the one best method«, men at der er en række af mulighederne åbne. Valget af produktionsoplæg vil således enten skulle gøres betinget af, hvilke typer arbejdere man pt. har i virksomheden, eller – hvad der også er flere fordele knyttet til – man må gennemføre valget af produktionsoplæg i samarbejde med de involverede arbejdere. Dette er næppe at se som en afvisning af Scientific Management, men som en tilpasning. Der er trods alt ikke længere tale om at lave arbejdspladser til uvidende emigranter o.l., men til folk, der både kan læse og regne samt løse mange småproblemer selv.

De kommende års forskning og udvikling vil i høj grad komme til at beskæftige sig med disse problemstillinger. Etablering af delvis selvstyrende grupper kan frisætte megen energi og kreativitet samt spare omkostninger til kontrol og direkte arbejdsfordeling. De skaber samtidig stor trivsel og tilknytning til den umiddelbare arbejdsgruppe. Dette

indebærer imidlertid samtidig en øget stivhed i organisationen, idet folk ikke længere kan flyttes efter behov. Der resterer således mange problemer omkring bevarelse af en fleksibilitet og en vis tilknytning til virksomheden som helhed. I tilknytning hertil må der også overvejes en omlægning i lederniveauerne, så de dels kan indpasse de selvstyrende grupper og dels finde et nyt optimum mellem hensyntagen til den umiddelbare gevinstmaksimering og hensyntagen til arbejdernes ønsker og behov.

Den teknologiske udvikling berører ikke længere kun de direkte arbejdsfunktioner. Gennem udviklingen og billiggørelsen af edb-udstyr er arbejdsledelse og produktionsplanlægning undervejs til kraftige omlægninger<sup>3</sup>). Det skaber dels en ny situation for dem, som tidligere har varetaget disse opgaver, og dels muligheder for en meget kompliceret og varierende produktionsgang med færre standardprodukter og mindre serier. Det er således ikke kun kontorarbejdet i forbindelse med produktionsplanlægningen, der spares, men der vil være videregående konsekvenser, selv om vi i dag kun kan skimte nogle af dem.

Arbejdernes uddannelsesniveau er steget meget i forhold til de arbejdere, der begyndte i industrien i tyverne, da Scientific Management først kom frem herhjemme. Der vil imidlertid fortsat være store problemer omkring, hvilken uddannelse der er relevant som start i industrien, og hvilke efteruddannelses tilbud der er behov for siden. Vi har her set tilløb til en reform gennem efg-uddannelserne, men meget tyder på, at den traditionelle strid mellem faglærte og ikkefaglærte har blokeret udviklingen, så der i dag kun er tale om en vis oppudsning af de gamle lærlingeuddannelser<sup>4</sup>). Det betyder dog blot, at problemet omkring løbende ajourføring til nye teknologiske udviklinger må søges løst i et andet regi.

### 3. Ledelsesprincipper (den administrative skole)

Medens forskerne med udgangspunkt i Scientific Management især var optaget af de enkelte arbejdspladser udformning, fremkom der i 20'erne og 30'erne en række bøger skrevet af erfarne topledere, der søgte at udmønte og generalisere deres erfaringer om virksomhedens overordnede struktur. De var alle slået af de mange fælles træk fra deres forskellige erfaringsområder, og det førte dem til at formulere

nogle »principper«, dvs. udsagn der er gyldige for alle virksomheder altid. Der blev således f.eks. udformet et princip om, at der for alle chefer skal være en klar kommandovej, dvs. kun én overordnet. Nogle principper angav (principielt) forskellige alternativer som f.eks. en opdeling efter produkter eller efter funktioner, men litteraturen rummede normalt meget lidt om, efter hvilke kriterier man skulle vælge sin hovedopdeling.

I overgangen fra den paternalistiske ledelsesform til en mere professionel ledelsesform har disse principper givet et væsentligt tilskud til opbygningen af et fond af viden. I dag er ambitionsniveauet imidlertid blevet en del højere. Det har vist sig, at »principperne« ikke har så generel en gyldighed, men kun giver en brugbar anvisning under visse bestemte betingelser. Specielt for de virksomheder, som skal leve under hurtigt skiftende vilkår pga. teknologisk udvikling eller ustabile markeder, har nye former, som i en vis udstrækning bryder med principperne, vist sig mere funktionsdygtige<sup>5</sup>). Her er det igen udviklingen i praksis, som har ført til revision eller videreudvikling af det teoretiske grundlag. Der er f.eks. arbejdet med »organiske« (selvudviklende) organisationsformer, hvor opgavefordelingen og kommandovejen ikke er klar, og hvor der lægges stor vægt på en omfattende, frit flydende informationsstrøm. Der er ikke kun tale om fremkomsten af flere »principper«, men også om udvikling af blandingsformer o.l.

En vigtig diskussion i denne ældre, »klassiske« litteratur angår relationerne mellem linie- og stabsafdelingerne. I flere nyere bøger<sup>6</sup>) er denne diskussion helt forsvundet, fordi den var affødt af en for vidtgående forenkling. Hvis stabens anvisninger i reglen ikke accepteres uden egentlig efterprøvning (dvs. ikke tillægges autoritet), er staben overflødig. Relationen kan derfor ikke løses blot med en anvisning om, at linien er ordregivende og staben rådgivende. Mere betydningsfuldt er det måske, at det er blevet mere vanskeligt at klassificere de enkelte afdelinger som linie- eller stabsafdelinger, ligesom relationerne mellem de indbyrdes meget afhængige linieafdelinger vanskeligt kan klares med ét flot princip.

Organisationsteorien i dag er derfor optaget af, under hvilke betingelser den ene og under hvilke betingelser den anden organisationsform er mest effektiv. De forhold, der har vist sig mest afgørende, knytter sig til, hvor stabile, forudsigelige vilkår virksomheden har valgt eller



accepteret at arbejde under. Under stabile vilkår er bureaukratiske organisationsformer og den administrative skoles principper velanvendelige, medens der under ustabile vilkår må arbejdes med organisationsformer, der har et stærkt gruppesammenhold og en hurtig reaktionsevne snarere end veldefinerede opgaver og klare regler og politikker.

Tidligere, under de mere stabile forhold eller da ledelsen troede på organisationsprincipperne, kunne virksomhedens organisationsform fastlægges én gang for alle. Det var da naturligt også en opgave for topledelsen. Når der nu kan blive tale om, at der løbende sker omlægninger og skift, skaber det en ny opgave og dermed en ny funktion i virksomheden: varetagelsen af *organisationsudviklingen*, såvel styringen af selve ændringsprocessen som uddannelsen af lederne til de nye arbejdsformer (lederudviklingen). Gennem forskellig holdningspåvirkning f.eks. gennem internatophold, gruppediskussioner og -øvelser søger man at gøre de enkelte ledere mere opmærksom på, hvordan de arbejder, påvirker andre og selv bliver påvirket. Gennem et sådant højere bevidsthedsniveau bliver det muligt hurtigere og mere direkte dels at få lederne til selv at formulere, hvordan organisationen bør fungere, og hvordan de selv kan og vil arbejde med på at få den til at virke.

Organisationsudvikling kan forventes at være en særlig vigtig aktivitet i det næste tiår, fordi der er en stærk tradition, nærmest en kulturarv, som understøtter de gamle bureaukratiske former svarende til »principperne«. Det er derfor svært at acceptere og at arbejde med nye væsensforskellige organisationsstrukturer. Der er imidlertid god grund til at forvente, at der ikke vil komme mere stabile, men snarere mere ustabile forhold fremover.

#### 4. Human Relation skolen

Ud af Hawthorne-forsøgene omkring 1930, den store arbejdsløshed og senere erfaringerne fra de militære enheder under Anden Verdenskrig er der vokset en forståelse af, at arbejderne (og andre) ikke kan dele deres liv op i klart adskilte dele, arbejdsliv, hjemmeliv, hjemmeliv, fritidsliv osv., men at der er indbyrdes påvirkninger. Det spiller en

rolle for, hvordan de fungerer i et bestemt job, ikke kun hvordan dette job er udformet, men også hvordan deres øvrige liv udfolder sig.

Virksomhederne er derfor i mange tilfælde begyndt at opbygge en række tilbud til de ansatte, som rækker ud over selve arbejdsituationen. Det drejer sig om kantiner, feriehuse, sportsfaciliteter, klubber, uddannelsestilbud, personalerådgivning m.v. Til at varetage disse opgaver har virksomhederne opbygget en funktion: *personalefunktionen*, som herhjemme vel typisk er startet efter Anden Verdenskrig.

Det er imidlertid forskelligt, hvor stor vægt der lægges på disse opgaver i dag i de forskellige personalefunktioner. Der er også to andre udviklinger, der har bidraget til udviklingen af personalefunktionen. Det er dels fagforeningernes pres for at få *virksomhedsdækkende overenskomster* og dels et stigende behov for *intern uddannelse* af forskellig karakter ofte inkluderende den ovennævnte lederudvikling. Hvor tidligere den enkelte værkfører eller kontorchef selv antog og fyrede de medarbejdere, han skulle bruge, og selv aftalte løn med dem, har vi i dag bl.a. pga. fagforeningernes pres en central personalefunktion, der varetager disse opgaver og dermed sikrer en ensartet fremgangsmåde og en udjævning af afdelingernes svingende arbejdsstyrke.

Det øgede pres for udvikling af samarbejdet i virksomheden har skabt nye opgaver for personalefunktionen. Samarbejdsaftalen stiller således dels krav om oprettelse og »drift« af samarbejdsudvalg, om udformning og diskussion af personalepolitik m.v., om udvikling af øget medbestemmelse<sup>7</sup>). Disse opgaver er i reglen tillagt personalefunktionen.

Fremkomsten af personaleafdelinger var oprindeligt i USA et middel til at holde fagforeningerne ude. Ved at komme kravene lidt i forkøbet kunne man bevare et mere smidigt og fleksibelt system. Det har ikke helt fungeret på denne måde i Danmark, men fortsat har personaleafdelingerne ofte deres mest omfattende opgaver i forbindelse med (svagtorganiserede) funktionærers arbejdsforhold.

## 5. Billedet i dag

De forskellige træk i udviklingen i teknologi, erhvervsliv og samfund har dannet grundlag for den udvikling, vi har set inden for organisations- og personalefunktionen. Forbindelsen er formidlet

gennem de idéer og »skoler«, der internationalt er udviklet omkring forskellige af disse problemstillinger. Billedet i dag fremkommer således ud af to påvirkninger: de nationale problemstillinger f.eks. som et lille højt lønsområde og den internationale erfaringsudvikling.

Der har fra starten været en tendens til, at de forskellige afdelinger, der er opstået inden for disse to funktioner, er opfattet som hjælpeafdelinger (stabsafdelinger) i forhold til de andre funktioner. Afdelingerne er ofte enten blevet meget specialiserede som f.eks. en arbejdsstudieafdeling, en edb-programmeringsafdeling o.l. eller meget generelle som f.eks. et direktionssekretariat, som dels assisterer topledelsen med lidt af hvert, og dels står for forskellige nydannelser eller omlægninger. Mange personaleafdelinger, rationaliseringsafdelinger, organisationsudviklingsenheder er startet inden for et direktionssekretariats rammer og først senere blevet en selvstændig afdeling.

Det mest spændende ved organisationsfunktionen i dag er således måske ikke så meget de veletablerede og nyttige specialafdelinger som det løbende arbejde med de nye problemstillinger, der dukker op. De problemer, virksomheden må stå overfor i morgen, vil i stor udstrækning først melde sig som problemer for organisationsfunktionen, da den står for gennemførelsen af organisationsændringerne.

## 6. Organisations- og personalefunktionen i morgen

Problemstillingerne i de kommende år knytter sig til den igangværende udvikling i samfundet. Der er en udvikling i gang, som gør det mere og mere problematisk at betragte virksomheden som en selvstændig, uafhængig disponerende enhed. På flere og flere felter ønsker statsmagten, kommuner og forskellige organisationer (DA, LO, NOAH m.fl.) at presse for, at de beslutninger, der tages i virksomheden, får et bestemt indhold. Vort samfund er ved at blive »tættere«. Vi bliver mere afhængige af hinanden og mere i stand til at påvirke hinanden. Der har altid været visse minimale lovregler, der skulle overholdes, men nu er presset stærkere og mere nuanceret og detaljeret fra statsmagten, fagforeninger, banker, leverandører, forbrugerorganisationer, pressen m.v.

Udnyttelse af de forskellige former for erhvervsstøtte og hensyntagen til de mange nye restriktioner omkring forurening, arbejdsmiljø osv.

rejser nye opgaver for virksomheden. Det er opgaver, der typisk vil starte i et direktionssekretariat for måske senere at overgå til en ny specialafdeling.

For udviklingen af organisationsteorien rejser denne udvikling også nye spændende perspektiver. Det kan nemlig være blokerende for en tilstrækkeligt nuanceret analyse, om udgangspunktet hele tiden er virksomheden over for en mere og mere kompliceret og »pressende« omverden. Virksomhedens afhængighed kan være så stor, at det kan være mere oplysende at se den som afdeling i en større organisation.

Der er behov for analyser, der kan tages som udgangspunkt: virksomheden som led i koncernen eller som led i en løser, men dog relevant organisationsdannelse som distributionskanalen. Der er også behov for at se virksomheden som led i det (lokal-)samfund, den virker i. Virksomheden indgår således som fastere eller løsere led i mange organisationsdannelser. De er imidlertid ofte krydsende i afgrænsning og også i mål. Der er i en vis udstrækning tale om at se den som led i et netværk, hvor det ikke kun er topledelsen, som har de eksterne kontakter. Denne udvikling rejser behov for analysemodeller, der dels kan være styrende for selve analyserne og dels være støttende for de enkelte aktører.

Der er fremkommet bestemmelser, der sikrer de ansatte en større deltagelse i den øverste ledelse (bestyrelserne). Denne deltagelse vil måske blive yderligere styrket gennem en eller anden form for økonomisk demokrati. Der er imidlertid også spirer til en opfattelse af denne udvikling som skæv. Hvorfor er det netop de ansatte, der skal opnå repræsentation? Hvad med de ansatte i datterselskaber eller i virksomheder, der er stærkt afhængige af den betragtede virksomheds dispositioner? Hvad med de arbejdsløse og lokalsamfundet, som skal tage sig af dem, der ikke er kommet indenfor, og som måske nok kunne se fordele ved gennem en beskeden støtte at få beskæftigelsen øget eller miljøgener fjernet? Leverandører, kunder, banker har længe haft en tradition for, at hvis der er en stor afhængighed, søger man den reguleret ved aftaler, bestyrelsespladser, aktiekøb el.lign.

Alt i alt rejser denne udvikling et behov for en større kompetence i virksomhederne mht. disse felter. Det afspejler sig i et behov for en større viden om, hvordan samfundet og dets organer fungerer. Det er

bl.a. baggrunden for meget af fagomlægningen i Handelshøjskolens nye HA-studieoplæg.

Det rejser også et behov for en større kompetence mht. interorganisatoriske analyser samt mht. analyser, der ikke har topledelsens målopfattelser som udgangspunkt, men de ansattes, lokalsamfundets eller hvilken interessant, man nu betragter. En sådan udvikling vil også være et nyttigt supplement til de mere traditionelle analyser. Den vil formentlig vise, hvor skæv en vægtning, der i dag er i retning af at sikre den pt. siddende topledelses magtpositioner i modsætning til analyser og teorier, der kan anvise, hvordan man skifter topledelse eller i hvert fald påvirker eller styrer en sådan.

De nuværende normative teorier eller anvisninger tillægger altid topledelsen en central og magtfuld position. De er derfor stærkt blokerende for, at en opposition i virksomheden kan blive kendt. Skal topledelsen udskiftes, vil det derfor ofte blive med folk udefra. De nuværende teorier er derfor en pauver vejledning for f.eks. en divisionschef, der vil prøve at rette op på en forstenet ledelse. De interorganisatoriske analyser viser imidlertid, hvor relativ udpegningen er af en bestemt gruppe som topledelsen. Hvem er topledelsen i en koncern, en distributionskanal? En vigtig forskningsopgave bliver at udvikle nye teorier og forståelsesmodeller, der kan være vejledende for en bestyrelsesrepræsentant, en borgmester, en salgschef i fastlæggelsen af, hvordan de kan og vil påvirke/styre virksomhedens udvikling.

#### *Referencer:*

- 1) Brugerdeltagelse i konstruktion af edb-systemer er hovedemne for forskningen ved Informationsafdelingen (IFA) ved Handelshøjskolen i København.
- 2) Henrik Holt Larsen og Reinhard Lund, »Samarbejde og job under forandring«. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 1979.
- 3) Dette emne behandles i et projekt ved Handelshøjskolen i København udført af civilingeniør Poul H. Petersen HD.
- 4) Se f.eks. Erik Christensens rapport fra AUC, 1978.
- 5) T. Burns og G. Stalker, »Management of Innovation«. Tavistock 1961 og P. Lawrence og J. Lorsch, »Organization and Environment«. Irwin, 1967.
- 6) J. Galbraith, »Organization Design«. Addison-Wesley, 1976.
- 7) Se f.eks. T. Agersnap og Egil Fivelsdal (red.), »Demokrati i organisationer«. Nyt Nordisk Forlag, 1978.

bl.a. baggrunden for meget af fagomlægningen i Handelshøjskolens nye HA-studieoplæg.

Det rejser også et behov for en større kompetence mht. interorganisatoriske analyser samt mht. analyser, der ikke har topledelsens målopfattelser som udgangspunkt, men de ansattes, lokalsamfundets eller hvilken interessant, man nu betragter. En sådan udvikling vil også være et nyttigt supplement til de mere traditionelle analyser. Den vil formentlig vise, hvor skæv en vægtning, der i dag er i retning af at sikre den pt. siddende topledelses magtpositioner i modsætning til analyser og teorier, der kan anvise, hvordan man skifter topledelse eller i hvert fald påvirker eller styrer en sådan.

De nuværende normative teorier eller anvisninger tillægger altid topledelsen en central og magtfuld position. De er derfor stærkt blokerende for, at en opposition i virksomheden kan blive kendt. Skal topledelsen udskiftes, vil det derfor ofte blive med folk udefra. De nuværende teorier er derfor en pauver vejledning for f.eks. en divisionschef, der vil prøve at rette op på en forstenet ledelse. De interorganisatoriske analyser viser imidlertid, hvor relativ udpegningen er af en bestemt gruppe som topledelsen. Hvem er topledelsen i en koncern, en distributionskanal? En vigtig forskningsopgave bliver at udvikle nye teorier og forståelsesmodeller, der kan være vejledende for en bestyrelsesrepræsentant, en borgmester, en salgschef i fastlæggelsen af, hvordan de kan og vil påvirke/styre virksomhedens udvikling.

#### *Referencer:*

- 1) Brugerdeltagelse i konstruktion af edb-systemer er hovedemne for forskningen ved Informationsafdelingen (IFA) ved Handelshøjskolen i København.
- 2) Henrik Holt Larsen og Reinhard Lund, »Samarbejde og job under forandring«. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 1979.
- 3) Dette emne behandles i et projekt ved Handelshøjskolen i København udført af civilingeniør Poul H. Petersen HD.
- 4) Se f.eks. Erik Christensens rapport fra AUC, 1978.
- 5) T. Burns og G. Stalker, »Management of Innovation«. Tavistock 1961 og P. Lawrence og J. Lorsch, »Organization and Environment«. Irwin, 1967.
- 6) J. Galbraith, »Organization Design«. Addison-Wesley, 1976.
- 7) Se f.eks. T. Agersnap og Egil Fivelsdal (red.), »Demokrati i organisationer«. Nyt Nordisk Forlag, 1978.