

Virksomhedsudvikling Læren fra 1970'erne og 1980'erne og perspektiver for 1990'erne

af Jørgen Brask

Resumé

Artiklen er baseret på en retrospektiv gennemgang af erfaringer, indhøstet ved løsning af virksomhedsudviklingsopgaver i perioden fra 1975 frem til dato.

Med udgangspunkt i en beskrivelsesmodel omtales de ydre og indre vilkår, der var grundlag for virksomhedens planlægningsfilosofi op igennem 1970'erne til dato - og nogle perspektiver for 1990'erne formuleres.

1. Indledning

En beskrivelse af udviklingen opdelt i tiårsperioder vil altid være en kunstig opdeling, idet tingene som bekendt udvikler sig uafhængigt af den gregorianske kalenders tidsopdeling.

Når det alligevel er gjort hér, hænger det sammen med, at der i 1970'erne og her i 1980'erne er nogle markante træk ved måden virksomhedsudvikling har været grebet an på, som selvfølgelig tilfældigt knytter sig til de to tiår.

Derfor var det også naturligt at fortsætte den opdeling i forbindelse med formuleringen af perspektiverne for 1990'erne.

2. 1970'erne - krisens årti

2.1 Ydre vilkår

Det har været hævdet mange gange, at 1970'erne var krisens årti.

De fleste husker endnu oliekriserne og hvad de medførte af politiske og økonomiske konsekvenser både internationalt og nationalt.

Der blev talt om øgede krav til virksomhedernes fleksibilitet og omstillingsevne og krav til ledelsens evne til at reagere på nye situationer.

Karakteristisk for perioden var, at erhvervsvilkårene ændredes i et sådant omfang, at virksomheder med et forældet idégrundlag hurtigt kom i en krisesituation og at nye virksomheder baseret på ideer, der knyttede sig til f.eks. den ændrede energisituation og til dels også til miljøsituationen, så dagens lys.

Nye markeder opstod, og specielt de arabiske markeder tiltrak sig stor opmærksomhed og medførte bl.a. strategiske alliancer mellem tidligere konkurrenter.

Perioden bød på vilkår, hvor virksomhederne blev tvunget til at flytte opmærksomheden fra ét problem til det næste, før der var opnået en tilfredsstillende løsning på det foregående - og oven i købet uden at have tilstrækkelig viden om konsekvenserne af de tidligere beslutninger.

De i 1960'erne udviklede portefølje planlægningsmetoder (Boston-modellen) fik pludselig aktualitet, idet de umiddelbart viste sig velegnede til afdækning af markedsvækst, markedsmuligheder og konkurrenceevne.

Strategisk planlægning fik sin opblomstring i Europa i disse år, og adskillige projekter gennemførtes i virksomheder med og uden erfaring i planlægning.

2.2 Planlægningsfilosofi

De tanker, der lå bag metodevalget, tog dog ikke sit udgangspunkt i kravene til virksomhedens omstillingsevne og ledelsens evne til at reagere på nye situationer.

Planlægningsfilosofien havde derimod rod i 1960'ernes opfattelse af rationalitet og operationsanalytisk tankegang.

Planlægningsmetoderne var derfor kvantitativt orienterede.

Et afgørende valgkriterium i forbindelse med valg af planlægningsmetode var metodens anvendelighed til systematisering af data og metodens anvendelighed til frembringelse af en logisk sammenhængende plan.

2.3. Indre vilkår

2.3.1 Arbejdsmetoder

Valgkriterierne for planlægningsmetoder afspejledes i virksomhedens øvrige arbejdsmetoder.

Ethvert planlægningsarbejde tog sit naturlige udgangspunkt i den analytiske tankegang.

I virksomheder med gode planlægningstraditioner og med et højt planlægningsanalytisk niveau gennemførtes kun sjældent beslutninger af forretningsmæssig og organisatorisk art, uden at en grundig analyse var blevet udført.

Ofte kunne uvilje og usikkerhed over for at træffe afgørende beslutninger begrundes med behovet for nye analyser.

Langt den overvejende del af det strategiske planlægningsarbejde tog sit udgangspunkt i detaljerede analyser.

2.3.2 Planlægningens resultater

Forventningerne til planlægningsresultatet var da også delt mellem forventningerne til det egentlige resultat og forventningerne til tilste-

deværelsen af en veldokumenteret plan opbygget efter »lærebogen«.

Der blev i 1970'erne produceret mange fyldige og veldokumenterede rapporter, hvis lødighed mere blev vurderet ud fra den metodemæssige sammenhæng og konklusionernes analytiske baggrund end ud fra rapportens eventuelle idérigdom og fremsyn.

Udokumenterede vurderinger og kreative idéer havde svære tider i planlægningsmanualens tidsalder.

2.3.3 Deltagere i planlægningsarbejdet

Planlægningsarbejdet var i 1970'erne forbedret specialisterne.

Det gjaldt specielt planlægning af markedsføring, som i 1970'erne fik næring fra virksomhedernes stærke fokusering på salget.

1970'erne blev årene, hvor marketingeksperterne i mange virksomheder overtog ingeniørernes ledende rolle, og hvor markedsanalyser og gennemarbejdede markedsføringsplaner blev udarbejdet i nyoprettede marketingafdelinger eller i samarbejde med marketingkonsulenter.

Det strategiske planlægningsarbejde blev i de større virksomheder gennemført af stabsspecialister specielt i virksomheder, der var ejet af større udenlandske koncerner.

I andre større virksomheder var der ofte lighedstegn mellem strategisk planlægning og markedsføringsplanlægning, hvorved marketingafdelingen stod for hovedparten af planlægningsarbejdet.

I disse virksomheder var planlægningsarbejdet ofte baseret på amerikanske planlægningsmetoder, som krævede metodeindsigt og fremfor alt stor manuel databehandlingskapacitet.

Brugen af virksomhedskonsulenter som specialister var i hastig vækst i 1970'erne og medførte

både mere analyse og dokumentation og mere helhedspræg over arbejdet.

Virksomhedskonsulentens opmærksomhed mod procesforløbet i planlægningsarbejdet gjorde også, at mange administrerende direktører blev involveret dybere i arbejdet, end de oprindeligt havde forventet grundet delegeringen af planlægningsarbejdet til specialisterne.

2.3.4 Planlægningsarbejdets forløb

Udarbejdelsen af en strategisk plan var en opgave på lige fod med så mange andre opgaver. Derfor blev der ofte sat en bestemt tid af til arbejdet, som var koordineret med budgetlægningen og i koncernselskaberne med koncernens planlægningscyklus.

Det var derfor forudsigeligt, hvad man skulle udarbejde, og hvornår arbejdet skulle være færdigt.

Manualforskrifterne præciserede begge dele.

2.3.5 Implementering af planlægningens resultat

Da planlægningsarbejdet oftest var gennemført af en stab af interne og eventuelt eksterne specialister, var kendskabet blandt medarbejderne til baggrund, forløb og forventninger begrænset.

Formidlingen af planlægningsresultatet blev dermed en kommunikationsopgave, som kun de færreste direktioner havde indsigt i eller overskud til at gennemføre. Formidlingen af et isoleret planlægningsarbejdes resultat, som måske betød afgørende ændringer, var dermed en opgave, hvis løsning betingede synlig ledelse.

Før »Jan Carlzon-epoken« var det kun de færreste direktioner, der benyttede sig af den synlige ledelsesform, hvorfor implementeringen af planlægningens resultater blev gennemført envejs via opslagstavler og funktionsdirigerede direktiver og informationer.

Mellemledere og medarbejdere i øvrigt følte sig ofte fremmedgjort over for nye tiltag, og mange strategiske planlægningsprojekter endte som veldokumenterede rapporter i direktionernes skuffer.

3. Læren fra 1970'erne

Set i dagens lys har 1970'erne været af stor betydning for arbejdet med udvikling af virksomheden. Der er skabt en veludviklet forståelse for systematisk problembehandling, og anvendelsen af situationstilpassede analysemetoder hører til blandt lederes og specialisters arbejdsredskaber. Viden om metoder og viden om økonomiske, teknologiske, sociale og politiske sammenhænge er blevet styrende for overordnede beslutninger.

Virksomhederne er blevet meget mere bevidste over for betydningen af situationen i omverdenen. Opfattelsen af virksomheden som en integreret del af samfundet er i dag naturlig for langt de fleste ledere.

4. 1980'erne - de turbulente år

4.1 Ydre vilkår

1970'ernes kriseopfattelse er gradvist her i 1980'erne ændret til en opfattelse af en permanent turbulent situation. Nye bølger opstår, mærkesager kommer hurtigt på Folketingets dagsorden og kan fuldstændigt ændre vilkårene for forskellige af samfundslivets grene - privatisering, fornyelse i den offentlige sektor, asbestsagen, flygtninge, landbrugets anvendelse af gødning, kartoffelkuren - er blot eksempler på den turbulente situation.

Den teknologiske udvikling har medført indførelse af nye fleksible produktionsmetoder. Den informationsteknologiske udvikling har betydet, at internationale databaser står til rådighed.

Den indenlandske efterspørgsel har været stigende og har medført likviditetsforbedring i erhvervslivet, som er blevet brugt til opbygning

af lagre, til investeringer i ny teknologi og til uddannelse af medarbejdere.

Danmark er blevet mere bevidst over for eksportterhvervenes betydning, og en række eksportfremmende aktiviteter er iværksat på forskellige niveauer.

I virksomhederne er der igen ved at opstå en interesse for de menneskelige ressourcer, medarbejderindflydelse er fortsat et politisk emne og den skandinaviske lederstil har givet genlyd også uden for Skandinavien.

Bølger som transaktionsanalyse, service management, kvalitetscirkler, time management, virksomhedskultur osv., er jævnlige skyllet ind over erhvervslivet og den offentlige sektor.

4.2 Planlægningsfilosofi

Læren fra 1970'erne har i de planlægningsbevidste virksomheder medført »oprørstendenser« mod de etablerede ofte bureaukratiserede planlægningssystemer.

Planlægningssystemerne, som man med begejstring indførte i 1970'erne, virker nu i mange tilfælde mere hæmmende end fremmende for udvikling af virksomheden.

Kravene til dokumentation har været stigende i takt med, at specialisterne blev fortrolige med systemerne, og planlægningsafdelingerne i de større virksomheder har skullet retfærdiggøre deres eksistens gennem formalisering af analyse- og systemkrav.

Denne udvikling sammenholdt med fokuseringen på de menneskelige ressourcer og medarbejdernes stadigt højere kvalifikationsniveau øgede behovet for medindflydelse på virksomhedens udviklingsretning.

Planlægningsfilosofien tog dermed sit udgangspunkt i psykologiske og sociologiske betragtninger.

Læren om individets præstation i gruppen og gruppens dynamik blev hentet frem fra kilder, der ikke normalt indgik i virksomhedernes bevidsthed. Humaniora blev en accepteret kilde.

4.3 Indre vilkår

4.3.1 Arbejdsmetoder

Den voksende bevidsthed over for den mangfoldighed af faktorer, der øver indflydelse på en virksomheds udvikling og det voksende behov for indflydelse på egen arbejdssituation og på virksomhedens udviklingsretning afspejledes især i begyndelsen af 1980'erne i virksomhedernes metodevalg i forbindelse med strategisk planlægning.

Man valgte metoder, der tog sit udgangspunkt i tværororganisatorisk gruppearbejde.

4.3.2 Planlægningens resultat

De mange interne gruppearbejder førte til bedre forståelse for interne sammenhænge og til forbedrede samarbejdsformer mellem f.eks. salgs- og produktionsafdelingerne. Mange enkeltpersoner lærte at acceptere andres synspunkter, og specialister accepterede, at også ikke specialister kan have en kvalificeret mening.

Disse positive erfaringer førte til, at man ofte var mere optaget af det procesmæssige udbytte end af de konkrete resultater.

Mange planlægningsprojekter, hvor relativt store økonomiske og personelle ressourcer blev sat ind, blev alene vurderet på deres procesmæssige udbytte.

4.3.3 Deltagere i planlægningsarbejdet

Behovet for medindflydelse og ledelsens åbenhed over for medarbejderne førte til, at en brede kreds i virksomheden aktivt tog del i det strategiske udviklingsarbejde.

Der er blevet gjort meget for, at såvel afdelinger som funktioner, der hidtil havde levet ano-

nynt, blev involveret på lige fod - i det mindste formelt - med andre. Direktører og funktionschefer deltog som menige gruppemedlemmer i gruppearbejdet, og den enkeltes status i hierarkiet var ikke nødvendigvis styrende for den pågældendes status i gruppen.

Deltagerne i gruppearbejdet blev ofte sammensat af politiske grunde fremfor af faglige. Man tog hellere en deltager mere med for at undgå utilfredshed, end man valgte at præcisere sin opfattelse og sine ønsker.

4.3.4 Planlægningsarbejdets forløb

Den procesmæssige fokusering havde i begyndelsen af 1980'erne stor betydning for det tidsmæssige forløb.

Projekter i større virksomheder løb over en 12-18 måneders periode, hvor der igangsattes og afsluttedes gruppearbejder, og hvor eksterne rådgivere havde deres næsten daglige gang i virksomheden enten til evalueringsskemaer med styregruppen eller til supportmøder med en arbejdsgruppe.

Projekterne gennemførtes uafhængigt af den etablerede planlægningscyklus og uafhængigt af budgetarbejdet.

Oftentimes var der ingen forbindelse til det taktiske planlægningsarbejde overhovedet.

Der blev holdt statuskonferencer med socialt samvær og med uforpligtende indlæg fra en af tidens populære foredragsholdere. Det var ikke ualmindeligt, at foredragsholderen talte om, hvorledes et bedre arbejdsliv kunne forenes med et bedre privatliv.

4.3.5 Implementeringen af planlægningsresultat

Det er vanskeligt at skille planlægningsforløbet og implementeringen fra hinanden, idet projekterne oftest enten blev stoppet, når deltagerne følte, at det procesmæssige udbytte var opnået, eller at projekterne blev permanente og

fik deres plads i organisationsplanen som projekt eller som ny stabsafdeling.

Implementeringen var således allerede iværksat ved projektets start, og virksomheden følte sig gennemgående bedre rustet og mere kvalificeret.

Medindflydelse har således hidtil været det dominerende begreb i forbindelse med implementeringen af planlægningsarbejdet i 1980'erne.

5. Læren fra 1980'erne

Allerede nu tegner der sig et tydeligt billede af resultatet af det procesmæssige, strategiske udviklingsarbejde, der har været gennemført i en lang række større virksomheder og koncerner her i 1980'erne.

Indførelsen af projektarbejdsformen har medført, at virksomhedens faglige ressourcer udnyttes bedre.

Mange tidligere uoverstigelige barrierer er nedbrudt, specialisterne er blevet menneskeliggjorte, og mange flere kompetente medarbejdere, der tidligere ikke fik den indflydelse, deres viden og engagement retfærdiggjorde, fordi en manglende ledertitel eller et manglende eksamenbevis forhindrede det, tages nu med på råd og kan nu kommentere ledelses- og specialistvurderinger.

Forståelsen for begrebet »konstruktiv kritik« legaliserer, at man siger sin mening, det forventes endda.

6. Perspektiver for 1990'erne

6.1 Ydre vilkår

Læsning af inden- og udenlandsk litteratur om perspektiverne for fremtiden og et forsøg på en nøgtern vurdering af den økonomiske og politiske udvikling forleder en til at tro på en fortsat omend moderat vækst i den vestlige verdens økonomi.

Den asiatiske udfordring, de stigende omkostninger til løsning af miljøproblemer betinger produktudvikling og udvikling af nye produktions- og arbejdsmetoder.

Teknologiske udviklinger over alt i verden skal hurtigt kanaliseres til dansk industri, og internationaliseringen af information betyder nye opgaver og nye krav.

Det politiske liv vil blive præget af græsrodder, og politikerne må tilpasse sig nye holdninger. Konkurrencen om opmærksomheden øges.

Dette medfører øgede krav til profilering af virksomhederne, for at de kan gøre sig gældende i omverdenen.

Decentraliseringen vil fortsætte samtidig med, at den økonomiske resultatstyring centraliseres, og hierarkierne vil fortsat blive nedbrudt.

Omverdenen vil være præget af mange livsstile, af vækst i serviceerhvervene og markant stigning i antallet af funktionærer.

Denne udvikling vil sandsynligvis betyde øgede krav til produktkvalitet og til virksomhedernes leverancesystem og medføre, at virksomhederne kommer til at konkurrere på marginaler.

Dermed bliver evnen til at skabe sin egen fremtid, baseret på ajourført viden og dynamisk anvendelse af andres og egne erfaringer, en afgørende overlevelseshæder.

Kravene til en effektiv udnyttelse af 1970 og 1980'ernes investeringer i teknologi, metoder og i medarbejderudvikling er derfor en nødvendighed.

6.2 Planlægningsfilosofi

Metodeviden, indsigt i projektarbejdsformen og procesforståelse hører i 1990'erne til basalviden på lige fod med de faglige færdigheder.

I 1990'erne vil langt den overvejende del af ledelsesfunktionerne og specialistfunktionerne

være besat af højtuddannede, der både har specifik viden og generalistviden.

Dertil kommer, at medarbejderne på assistentniveau videnmæssigt er ligestillet med deres chefer, dels gennem uddannelse og dels gennem demokratisering af information.

Disse kendsgerninger vil betyde, at filosofien bag de fremtidige planlægningsmetoder vil tage sit udgangspunkt i individets behov for faglige og personlige udfordringer, der rækker ud over mekanisk anvendelse af tillærte færdigheder.

De informationsteknologiske muligheder medfører ligeledes, at arbejdsindsatsen i planlægningsarbejdet ikke skal koncentreres mod manuel behandling af data men mod kreativ udnyttelse deraf.

Dette sammenholdt med effekten af de nedbrudte hierarkier gør, at der bliver plads til den enkelte. Indflydelsen på egen arbejdsituation og på virksomhedens udviklingsretning bliver da nøje sammenhængende med den enkeltes evne til at levere kvalificerede bidrag til helheden.

6.3 Indre vilkår

6.3.1 Arbejdsmetoder

Interessen vil rette sig mod metoder til idéudvikling. Scenarier vil blive hyppigere anvendt som inspirationskilde.

Virksomhedens kritikere vil blive hørt for derigennem at få inspiration til produktudvikling og kommunikation. Man vil i højere grad drage nytte af andres erfaringer og bevæge sig langt væk fra sin egen branche i bestræbelserne på at få idéer.

Evnen til nytænkning og evnen til at omsætte idéerne til brugbare løsninger bliver en efterspurgt kvalifikation.

6.3.2 Planlægningens resultater

Forventningerne til resultatet af idéudviklingen er synlige resultater, økonomiske, kort- og langsigtede og andre målbare resultater.

Giver idéudviklingsarbejdet ikke udsigt til resultater på et tidligt tidspunkt, forlades idéen og nye idéer søges.

6.3.3 Deltagere i planlægningsarbejdet

Afgørende for deltagelse i planlægningsarbejdet - eller nærmere udviklingsarbejdet - bliver ikke placeringen i hierarkiet, anciennitet eller uddannelsesmæssig status men personlig gennemslagskraft, kreativitet, kombinationsevner, indlevelsesevne og engagement.

En detaljeret viden om sådanne egenskaber hos den enkelte vil i mange tilfælde være præcist afdækket gennem test i forbindelse med rekruttering eller i forbindelse med den stigende grad af anvendelse af medarbejdersamtaler.

Det bliver legalt at deltage men også ikke at deltage i udviklingsarbejde, men skellet mellem de proaktive og de reaktive vil blive større.

6.3.4 Planlægningsarbejdets forløb

Pludseligt opståede muligheder, enkeltpersoners brændende entusiasme eller almindelig nysgerrighed kan fremover udløse et intensivt udviklingsarbejde.

Udviklingsarbejdet vil ikke blive bundet til nogen planlægningscyklus eller til en budgetprocedure men finde sted under ad hoc betingelser.

Virksomhederne bliver dygtigere til at »fange mulighederne i flugten« og indstiller sig på ikke at dræbe kreativiteten med stive, formelle planlægningssystemer men bruger i stedet de muligheder den udbredte anvendelse af PC-ere har medført.

6.3.5 Implementering af planlægningens resultat

Den afgørende succesfaktor for virksomheden bliver dens evne til at fremme den enkelte medarbejders mål og sikre opfyldelsen af selvrealiseringsbehovet.

Gennem en stimulering af den enkeltes behov og en koordinering af behovene vil virksomhederne styrke deres konkurrenceevne.

Konkurrencen om de mest innovative medarbejdere bliver vundet af de virksomheder, der forstår at skabe en identitet og profilere sig i overensstemmelse med de værdier og normer, innovative mennesker inspireres af.

7. Afslutning

Med scenariet for 1990'ernes virksomhedsudvikling er det ikke søgt at sige, hvad der vil ske men at vise et billede af, hvad der kan ske.

Artiklen har således været tænkt som inspirationskilde til nyttiggørelse af 1970- og 1980'ernes erfaringer og forhåbentlig også som inspirationskilde til et mere udbytterigt udviklingsarbejde under ændrede fremtidige vilkår.