

Erhvervsøkonomisk litteratur

Af Erik Johnsen

Organisationslitteratur

Chris Argyris's hovedværk »Intervention Theory and Method« foreligger nu på dansk under titlen »Organisationsudvikling på psykologisk grundlag« I og II, M-biblioteket, Branner & Korch, København, 1974.

Det er blevet en lang bog på dansk med 737 sider. Til gengæld er de små, overskuelige og let læste.

Den danske oversættelse er disponeret på den måde, at det teoretiske grundlag for Argyris's organisationsudviklings metodik er fremstillet i bind I og de praktiske cases og praktiske resultater i bind II.

Når et dansk forlag er gået ind i denne udgivelsesopgave ligger det i, at seriens redaktionskomité har bedømt Argyris's bog til at være et af 70'ernes hovedværker på organisationsudviklingens og dermed på organisationsteoriens område. Det er en fremstilling der bør findes på de fleste civiløkonomers boghylder, ikke i lodret arkivering men på den del af hylden, der ligger indenfor rækkevidde.

Argyris har som bekendt i mange år beskæftiget sig med teoretisk psykologi anvendt på arbejdsrollens problematik. Han har herunder fundet, at vi i jobsammenhæng ikke har sådanne relationer til hinanden at vi giver hinanden mulighed for at fungere som det egentlig er naturens hensigt med det normale menneske. Argyris's tese er, at vi i så fald betér os unormalt og hans interventionsmetode går ud på at få os til at fungere normalt i arbejdssituationen.

Han forsøger derfor at få folk til at arbejde på en måde, der succesivt ændrer deres holdning til hinanden.

Argyris's analyse af vor jobsadfærd går på at vi er ikke åbne nok, vi er ikke ærlige nok og vi er ikke indstillet på at eksperimentere. Vi er i øvrigt heller ikke indstillet på at hjælpe andre til åbenhed, ærlighed og til en eksperimentel indstilling. Vi er for intellektuelle i vores omgang med andre og giver ikke mulighed for at følelsesprægede argumenter og handlinger får samme chance for at anerkendes som kognitivt domineret argumentation. Og alligevel er størstedelen af den kommunikation, der foregår i væsentlige beslutningssituationer, fortrinsvis af emotionel præget karakter. Derfor er det tåbeligt, mener Argyris, at man ikke erkender dette på en sådan måde, at man virkelig arbejder med både vore kognitive egenskaber, vore motivationelle egenskaber og vore emotionelle egenskaber samtidig.

Argyris har opøvet en metodik til at måle hvad der egentlig foregår i væsentlige beslutningssituationer, og baseret på disse målinger som foretages i situationen bør det være muligt at ændre slagets gang netop under hensyntagen til hvad der sker i selve den proces, der er under observation og som er af vigtighed for den eller de beslutninger, der træffes, navnlig af en flerhed af personer.

Der har været drevet megen organisationsudvikling i Danmark i de senere år og man er så småt ved at kunne foretage en lokal statusopgørelse over første epokes resultater. Mig bekendt har Argyris-metodikken nok været anvendt under andre mærkater, men man har savnet hans grundbog, dels for at have et skelet at holde sig til og dels for at have en teori baseret på hvilken man kan lære sig noget ved at konfrontere sine egne praktiske resultater hermed.

Nu foreligger den altså på dansk.

Bogen er opdelt i bind I's 9 kapitler og bind II's 7 kapitler. De første kapitler angår selve interventionsaktiviteten, herunder en analyse af de utilsigtede følger af traditionel organisationsforskning. Bind I ender op i en beskrivelse af effektiv intervention og ineffektiv intervention beskrevet ved cases. De 6 kapitler i bind II omtaler dels klientsystemer og udvælgelse heraf, diagnostiske aktiviteter, diagnostiske resultater og effektive og ineffektive konsulent-klient-relationer.

Det er gloser, som er nye og mærkelige for en del af os og klassiske for andre. Begge parter har imidlertid herhjemme taget en vis form for stilling til det som disse begreber står for. Den kan nu underbygges eller ændres. Og det er i høj grad anbefalelsesværdigt.

Herzberg, Mausner og Snyderman, »*Arbejde og Motivation*« er et klassisk amerikansk værk, der nu er udkommet i management-serien, Gyldendal, København, 1974.

Det drejer sig om det klassiske værk hvori begrebsdannelsen vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer lanceres. Det er selve arbejdet, der tilfredsstillende folk, mens utilfredshed vedrører arbejdsmiljøet. Det sidste kan klares gennem en personalepolitisk indsats i form af medmenneskelige relationer, ledelsesteknik, sikkerhed i arbejdet, løn, personlige forhold i relation til arbejdet, og til en vis grad status. De motivationelle faktorer er selve arbejdet, den præstation man får mulighed for at udføre, mulighed for vækst og ansvar, hertil kommer advancementsmulighed og anerkendelse.

Selv om det empiriske studium kun omfatter to hovedgrupper (ingeniører og regnskabsfolk) synes Herzbergs hypotese at være så underbygget at den må anerkendes som indgående i en mere omfattende ledelsesteori.

Det er godt at vi har fået dette klassiske værk på dansk, den amerikanske udgave har været relativt ukendt her i landet.

Sven-Erik Sjöstrand, »*Organisationsteori*«, Hermods-studentlitteratur, Lund, 1974.

Sven-Erik Sjöstrand er ekon. dr. fra Handelshøjskolen i Stockholm fra 1973 på en afhandling om taksonomi i forbindelse med organisationsstrukturer. Han barsler nu med en egentlig lærebog i organisationsteori som er af samme originale natur som hans doktorafhandling.

Han spørger først, hvad er egentlig organisationsideen og behandler så ganske oversigtligt organisationens miljø og omverden. I kapitel 3, som er hovedafsnittet, diskuterer han organisationens struktur og kapitel 4 bliver følgelig organisationsprocesser. Dette kapitel omhandler omverdens-orienterede processer, strukturbevarende processer, individrelaterede processer og selve procesbegrebet. I kapitel 5 fremstiller han den evige organisatoriske konflikt mellem differentiering og integration.

Der skal ikke ofres mange ord på denne anmeldelse: Det er den mest omfattende, koncise og originale lærebog i organisationsteori som vi har set i Skandinavien. I hvert fald efter anmelderens erindring eller mangel på sådan.

Charles Perrow, »*Organisationsteori – en kritisk analyse*«, Fremads samfundsvidenskabelige serie, København, 1974.

Fremads samfundsvidenskabelige serie redigeres af professor Egil Fivelsdal. Der foreligger i serien bøger af Albrow, Durkheim, Habermas, Kuhn, Kühnl, Plamenatz og Weber. Og nu også en bog af Charles Perrow.

Perrows tese er at organisationer, herunder store organisationer er nødvendige elementer i en samfundsmekanisme. Videre mener han, at de fragmenter af organisationsteori, der hidtil er produceret, hverken beskriver rigtige organisationer ordentligt eller giver dem incitamenter til at fungere bedre. Hans intention er gennem en kritik af den bureaukratiske skole, managementskolen, human relation skolen og den institutionelle skole at give et synteserende bidrag til en egentlig realistisk organisationsteori.

Forfatterens kritik af de kendte organisationsteoretikere og de modeller som hver af dem arbejder med, er i og for sig spændende al den stund at man 10–15 år efter de mest signifikante lærebøgers lancering nu er i stand til at vurdere i hvilket omfang deres indhold har øvet indflydelse på udformning af nutidens organisationer. Perrows beskrivelse af de forskellige teories mangelfuldhed er nok »rigtig« forstået derhen at ingen organisationsteori har mægtet at beskrive en organisation endsige vejlede den. Men dels har det jo heller ikke været intentionen og dels er der vel ingen fornuftig student, der har forventet det af det lærebogsmateriale, der er fremstillet. Derved bliver Perrows kritik mest at opfatte som kritiske selvfølgeligheder uden at det egentlig giver sig udslag i noget nyt alternativ.

Ikke desto mindre er Perrows bog tankevækkende og den bør absolut studeres af de, der er sig bevidst – eller ønsker at være sig bevidst – om organisationsteoriens præmisser og konklusioner på den ene side og sine egne præmisser og sin egen organisations præmisser og resultater på den anden side. (Se anmeldelsen af Perrows anden bog, *Organizational Analysis* i E.T. nr. 3, 1974 side 192–193).

På det lokale plan er udkommet to empiriske organisationsundersøgelser: »*Institutionen som arbejdsplads*«, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 35, København, 1974, skrevet af Jørgen Frode Bakka, Bjarne Herskin, Peter Krag Jespersen, Jens Carl Ry Nielsen og Peter Nielsen. Det drejer sig om en undersøgelse på børnehospitalet i Vangede og bogen indeholder en analyse af boafdelingen, behandlingsarbejdet på afdelingerne, ledelse på

afdelingerne, ledelsesformer på afdelingerne, tværfagligt samarbejde, afdelingerne og specialisterne samt faggrupper og holdninger.

Undersøgelsens teoretiske formål er at give et bidrag til en analyse af en række faggruppers faglige identitet, herunder rolleforventninger, holdninger og ideologi, at foretage en analyse af samarbejdet mellem nogle faggrupper i en organisation og endelig at give en analyse af de organisatoriske forhold i organisationen og hvordan disse indvirker på samarbejdet. Videre har det været forfatterens hensigt at foretage disse analyser i en organisation hvor man har kunnet argumentere for det samfundsrelevante i en sådan undersøgelse. Det afgørende er her at de forskellige faggrupper tilsammen skal anlægge et totalt perspektiv på klienten.

Generelt kan det siges, at man her står overfor et ganske interessant eksempel på en konkret aktionsforskning på en utraditionel organisations-type. Rapporten kan derfor betragtes som et eksempel som andre der arbejder med lignende konkrete problemstillinger kan konfrontere sine egne resultater og sin egen holdning med. Selv om rapporten efter forfatterne fortrinsvis henvender sig til personale i behandlingsinstitutioner, har den anvendte metode et langt videre perspektiv.

Flemming Agersnap og Finn Junge-Jensens rapport om *samarbejdsforsøg i jernindustrien*, Nyt fra samfundsvidenskaberne, 36, København, 1974, er en rapport over de samarbejdsforsøg som i 1971-73 er gennemført på syv jernindustrielle virksomheder: Højbjerg Maskinfabrik, Danfoss, SAS, Philips, Foss Electric, Hastrup og NKT.

Formålet har været at analysere om en større grad af medbestemmelse til alle har givet bedre udfoldelsesmulighed og større effektivitet.

Rapporten er en beskrivelse af forsøgenes tidsmæssige forløb, holdninger og tilfredshed, værkstedsfunktionærernes indbyrdes relationer og endelig indflydelse.

Det er et dokumentarmateriale, der både i metodemæssig henseende og i henseende til det yderst differentierede observationsmateriale, er en interessant statusopgørelse ud fra hvilken man kan få et vist hold på fremtidige samarbejdsforsøg. Forfatterne vil nemlig ikke drage nogen egentlig generel konklusion af deres virksomhed. Dette er en anden måde at sige på at konklusionen må drages individuelt ud fra den enkelte virksomheds egne forsøgspræmisser.

Men disse præmisser kan samstilles med de nævnte virksomheders. Det

er væsentligt at rapporter af denne type produceres her i landet og hurtig gøres tilgængelig for de, der er involveret i lignende projekter.

Et organisationsstudium af en noget anden karakter er foretaget af Sten A. Jönsson, *Decentralisering och utveckling*, BAS ek För, Göteborg, 1973 (BAS ek För, Vasagatan 3, S-411 24 Göteborg/Sverige). Jönsson har undersøgt en del svenske virksomheder, der i de senere år har været inde i en stærk udvikling. Han konkluderer, at en virksomhed i stærk udvikling typisk starter med en extern decentralisering og gennem en række velbeskrevne faser udvikles mod en organisationsform, som ligner divisionalisering. Denne er karakteriseret ved aktiv koordinering, styreimpulser fra centralt hold, balanceret udvikling af divisioner, et system af højfrekvent og detaljeret afrapportering til centralenheden og en skønsom blanding af formelle og uformelle informationskanaler. Videre har Jönsson fundet, at hvis virksomhedsledelsen i udviklingsprocessen knytter udviklingen til et formaliseret billede af virksomheden, går tilpasningsprocessen langsommere og er ikke i samme harmoni med omgivelserne, som hvis man ikke følger en sådan »kognitiv struktur«. Denne iagttagelse må give anledning til overvejelser hos den teoretiserende praktiker.

Kvantitative metoder

Rolf Andersson, Björn Bjerke & Bengt O. Färnström, *Produktionsekonomi*, Almqvist & Wiksell, Stockholm, 1973, 278 sider. Det er en yderst pædagogisk og samtidig omfattende fremstilling af de operationsanalytiske landvindinger på området styringen på gulvet. Efter en principiel indledning – som i øvrigt er inciterende og let læselig – behandles lagerproblemer, netværksproblemer, lineære programmeringsproblemer, dynamiske programmeringsproblemer, simulering samt vedligeholdelse og kvalitetskontrol. Der afsluttes med en oversigt over en række forskellige konkrete teknikker. Bogen er gennemillustreret med realistiske eksempler og må betragtes som en fremragende lærebog på introducerende trin og det trin, der kommer lige her efter.

På den klassiske investeringsteoris område har A. Geel Andersen, Institut for virksomhedsledelse, Aarhus Universitet, på Akademisk Forlag udgivet bogen *Investeringsteori, Partiel investeringsplanlægning under sikkerhed*,

København, 1973. Det er en opsummering af traditionen fra Schneider/Fredens i en fin pædagogisk udformning.

Produktkalkuler har ikke været på moden i de senere år, men ikke desto mindre har Gleerup i Lund ladet Lennart Rohlin bearbejde Sigurd Hansson & Sven-Åke Nilsson, *Produkt-Kalkylering*, Lund, 1973, 199 sider. Der er tale om en særdeles instruktiv fremstilling baseret på praktiske erfaringer og direkte praktisk anvendeligt materiale. Man forsøger at gøre opmærksom på de principielle vanskeligheder, der er forbundet med at udregne prisen på et produkt.

I den helt anden ende af skalaen har man virksomheden som helhed. To IBM-folk har arbejdet med en systemsimulation af virksomheden som helhed. Claude W. Burrild & Leon Quintou, *Computer Model of a Growth Company*, Gordon & Breach, Science Publishers, London, 1972, 215 sider. Grundmodellen har følgende komponenter: efterspørgsel, produktionskapacitet, produktionsomkostninger, omsætning og dækningsbidrag, afskrivninger, renteindkomster, nettogevinst og skattebetalinger samt en række regnskabsmæssige variable. Der er tale om en simulering af kapitaleksponering, ekstern finansiering og et forsøg på at optimere over flere perioder frem. Det er en særdeles nyttig fremstilling for den arbejdende operationsanalytiker, der er sat på den opgave at lave en simpel men dog *handlelig* model af en større virksomhed.

Sluttelig skal der fra data/regnskabsfronten nævnes Norton M. Bedford, Kenneth W. Perry & Arthur R. Wyatt, *Advanced Accounting, and Organizational Approach*, 3rd ed., Wiley, London, 1973, 948 sider. Der er fortrinsvis tale om en behandling af den eksterne regnskabsproblematik, herunder specielt finansieringsproblematik. Fremstillingen er amerikansk i sin eksemplificering.

På grænsen til det operativt direkte anvendelige ligger to kompendier i serien *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, Operations Research, Computer Science, Social Science*, redigeret af Martin Beckmann, G. Goos & H. P. Kunzi. Det drejer sig om T. Page, *Economics of Involuntary Transfers, A Unified Approach to Pollution and Congestion Externalities*, Springer-Verlag, Berlin, 1973, 159 sider, 18 DM. og G. F. Newell, *Approximate Stochastic Behavior of n-SERVER Service Systems with Large n*, Springer Verlag, Berlin, 1973, 118 sider, 16 DM.