

Erhvervsøkonomisk litteratur

Af Erik Johnsen

Jan-Eric Österlund i bearbetning av Lennart Rohlin, *Planerat Organisationsutveckling, Företagets Strategi och Struktur*, Gleerups OU-serie, Lund, 1974, 155 sider.

Forfatteren er civiløkonom fra Handelshøjskolen i Stockholm og har opbygget organisationsudviklings-virksomheden ved Statskonsult AB., som er den svenske centraladministrations konsulentvirksomhed. Lennart Rohlin er OU-seriens redaktør og flittige bearbejder af lærebogsmateriale udgivet af Liber Läromedel.

Forfatteren indleder med at sige, at organisationsudvikling er en indsats, der har til formål at diagnosticere og løse en organisations strategiske udviklingsproblem. Han kommer herved til at satse på et samspil mellem strategisk udvikling og organisationens udvikling. Dette er et yderst interessant aspekt både teoretisk og måske navnlig praktisk i de tilpasningstider, organisationerne idag oplever.

Forfatteren har opdelt sin fremstilling i 6 kapitler: planlagt organisationsudvikling, strategisk planlægning, virksomhedsprocesser, beslutningsprocesser, organisationsplanlægning og målstyring. Hvert enkelt kapitel har et teoretisk afsnit og et eller flere større eller mindre cases, normalt behandlet af forfatteren selv.

Österlunds begrebsdannelse og metode kan kortelig siges at være følgende. For at få hold på samspillet mellem strategi og organisation må man først analysere organisationens miljø og strategi. Miljøet defineres ved interessestrukturen, værdimiljøet og den teknologiske udvikling, og organisationen ved dennes vurderinger, strukturer og tidligere strategier. Konkurrenternes strategi og organisationens karakter giver så samspillet mellem hæmmende og fremmende faktorer i miljøet og organisationens særprægede egenskaber, og dette samspil afkaster en strategihypotese beskrevet i tre dimensioner. Den første er den grad af handlingsfrihed, som or-

ganisationen stræber efter ved udformning af sin strategi. Den anden er den ønskede interessentstruktur og de gensidige relationer, man ønsker at have med sine interessenter og den tredje er de organisatoriske egenskaber, der kræves for at realisere disse relationer. For at realisere sine strategier kan man gå ind i en vertikal ekspansion, en horisontal ekspansion, en interessentorienteret ekspansion eller en organisationsorienteret ekspansion.

Det næste trin i den strategiske analyse optræder som en analyse af virksomheden i strategiske, i taktiske og i operative termer. Forfatteren benytter sig her på alle trin af aktiviteter, strømme og passive elementer, som til eksempel lagre eller registre, samt af tre beskrivelsesniveauer, et højt, et lavt og et midt imellem. For en række væsentlige operative og eventuelt også taktiske aktiviteter gennemføres en beslutningsanalyse i form af beslutningsregler, handlingsalternativer og mål, beslutningstagning og de faktiske beslutninger. Denne beslutningsanalyse leder frem til information om målsætninger, beslutninger og det informationsbehov, der kræves hertil.

Herefter beskrives funktioner og funktionssamspil på den måde, at den strategiske, taktiske og operative aktivitet afkaster en funktionsbeskrivelse, der igen sammen med en række situationsvariable beskriver et samspil mellem funktioner. Disse giver efter en samordning anledning til organisationens egentlige udformning i en basisstruktur (organisationsplan) og en række samordningsprincipper, som sammen med beslutningsanalysen påvirker planlægningssystemets principielle udformning. Dette kan medvirke til at modificere organisationsform og øvrige samordningsprincipper. Den strategiske planlægning gående over i aktivitetsanalysen og funktionssamspilsanalysen på den ene side og beslutningsanalysen på den anden side, kan foregå på flere forskellige beskrivelsesniveauer, til eksempel virksomheden som en helhed, til eksempel et delsystem eller til eksempel et enkelt element.

Meget tyder på, at den af Jan-Eric Österlund udviklede beskrivelsesteknik er en virkelig operationel organisationsmetode, selvom den naturligvis må tilpasses hver enkelt virksomhed. De mange cases og gode erfaringer tyder herpå.

Der er tale om en ganske betydelig bog i 3 dimensioner. Den første er, at man står overfor et stykke gennearbejdet praktisk organisationsværktøj. Det andet er, at det er et lettilgængeligt og let forståeligt værktøj.

Det tredje er, at det har en tilpas blanding af overskuelighed og kompleksitet, således at det kan tilpasses de mange forskellige situationer, også uden at forfatteren eller bearbejderen nødvendigvis selv er med ved den konkrete analyse.

Heri adskiller dette opspil sig fra de fleste andre, som kun er forståeligt for forfatteren og en enkelt proselyt. Det er derfor en anbefalelsesværdig fremstilling til stort set alle, der befatter sig med organisation i teori og navnlig i praksis.

Et særligt aktuelt ledelsesproblem netop i tilpasningssituationen er naturligvis organisationens stadige ændring. Lennart Rolin har redigeret en anden bog, *Organisationsutveckling, organisationsteori för förändring*, Glerups OU-serie, Lund, 1974.

Den indeholder i 16 afsnit en opgørelse af de foreløbige erfaringer omkring organisationsudvikling i Sverige. Den dækker områder lige fra definitionen på organisationsudvikling over egentlige udviklingsprocesser i form af disses strategi og struktur (bl. a. med indlæg af Erik Reinmann) over selve ændringsprocessernes adfærdsbetingede del over det sensiprægede til ændring af hele organisationen som sådan.

Det er en væsentlig fremstilling af generelle resultater baseret på konkrete cases.

Det er en anbefalelsesværdig bog.