

Erhvervsøkonomisk litteratur

Af Erik Johnsen

Strategisk ledelse er blevet beriget med to bøger, den ene amerikansk og den anden dansk.

Den amerikanske er skrevet af Boris Yavitz og William H. Newman, *Strategy in Action, The Execution Politics and Pay Off of Business Planning*, The Free Press, Collier MacMillan Publishers, London, 1982.

Forfatterne er praktikere og den sidste er også teoretiker. Bogens formål er at omsætte strategisk tænkning til handlingsplaner, som i sin tur består i at udvikle virksomhedens struktur til at gennemføre strategien og endelig at diskutere selve denne ændringsproces.

Man kan ikke sige at forfatterne fokuserer på en enkelt model, dog er portfolio-ræsonnementer nok kernen i deres tænkning.

Første del behandler strategisk fokusering på en enkelt enhed i virksomheden og på et diversificeret foretagende. Anden del går meget stærkt i detaljer med selve planlægningen og gennemførelsen af strategigændring. Her er megen detaljviden at hente. Tredje del behandler strategi som et løbende spil, idet idéen er at man hele tiden skal forsøge at holde sig i strategisk kontrol.

Den anden bog er redigeret af Kjeld Arnth Jørgensen, *Strategisk udvikling*, Civiløkonomernes Forlag, København, 1983.

Arnth Jørgensen har disponeret de ni indlæg under tre synsvinkler: strategisk tænkning, strategisk planlægning og strategisk ledelse (strategisk udvikling).

Som redaktør af fremstillingen, der er skrevet af danske eksperter på dansk erfaringsgrundlag, er det vigtigt at Arnth Jørgensen sætter system i tingene. Og det gør han. Det kan vel siges at være resumeret i udviklingsfasemodellen (side 169), hvor de fire strategiske udviklingsfaser er beskrevet ved den strategiske hovedopgave, ledelsesfunktionen og organisationsstrukturen. Samt de strategiske planlægningsformer (side 189): formaliseret planlægning, fleksibel strukturanalyse, projektplanlægning, kompetenceudviklingsprocessen og fokuseret planlægning.

Ellers indleder redaktøren med et afsnit om strategisk udvikling, som netop beskriver hans opfattelse af strategiske udviklingsfaser.

I afsnittet *Strategisk tænkning* skriver Aarsø Nielsen og Lars Ole Kornum om udvikling af kreative virksomhedsstrategier, Peter Foss og Esben Ingerslev om porteføljeplanlægning og Claus Biering om samme problemstilling. Denne dobbeltdækning hænger sammen med portefølje-teoriens sporadiske behandling på dansk, men nu har vi et par kompetente indlæg.

Tredje afsnit behandler strategisk planlægning. Jørgen Brask og Sven Borch Nielsen skriver om situationstilpasset strategisk planlægning, Lene Hildebrandt Rasmussen & Steen Hansen om formaliseret strategisk planlægning, C. A. Øberg om intensiv strategisk planlægning og endelig Sven Borch Nielsen igen om strategisk kompetenceudvikling. De fire indlæg giver tilsammen et ganske godt overblik over og indsigt i de strategiske erfaringer der er udviklet i konsulentbranchen her i landet i slutningen af halvfjerdserne.

Endelig afslutter Arnth Jørgensen med et oversigtskapitel om strategisk ledelse.

Der er tale om et signifikant bidrag til den strategiske læsning herhjemme. Men vi er langt fra færdige endnu.

På Studentlitteratur, Lund, 1983 har Lars H. Bruzelius og Per-Hugo Skärvad udgivet 5. udgave af deres *Integreret Organisationslära, Management i teori og praktik*, 246 sider, incl. litteraturhenvísninger og sageregister.

Denne fremstilling er nok Skandinaviens mest succesrige med hensyn til popularitet målt på afsætningen og kvalitet og målt på indholdet.

Det er efterhånden lykkedes de to forfattere, som samtidig er både

akademisk aktive, konsulenter og direktører at få sammenføjet de nødvendige komponenter i et undervisningsforløb i organisationsbaseret ledelsesteori.

Bogen består af tolv kapitler og starter med Organisationslærens udvikling og organisationen som et system. Derefter kommer interessediskussion og en diskussion af organisationens mål og idégrundlag. Så diskuteres organisationsformer og valg af organisationsform. Herefter går man noget mere i detaljer med individ, gruppe, kultur og lederskab, arbejdets organisation og dette at få styr eller ledelse på en organisation.

Naturligvis slutter man med hvorledes ændringer og fornyelser kan styres og et indsigtfuldt kapitel om virksomhedens demokrati er rosinen i pølseenden.

Gruppen og mødet er vigtige ingredienser i moderne virksomhedsledelse. Thore Petersson har på L.T.'s Förlag i Stockholm skrevet bogen *Möten med mening, en bok om grupper i arbete*. Stockholm, 1982, 154 sider. Forfatteren har mange års erfaring i arbejde med at effektivisere gruppers funktion, og det er så at sige hans livsvisdom han på pædagogisk og inciterende vis giver i nærværende fremstilling.

Udgangspunktet er at møder er nødvendige i beslutningsprocessen og problemløsningsprocessen i en virksomhed. Udgangspunktet er videre at møder er for dårligt organiserede og at folk er for lidt bevidste om deres rolle i mødesammenhæng. Men det kan der rades bod på.

Forfatteren går i detaljer med spontane møder, informationsmøder, beslutningsmøder og problemløsende møder, som han mener hver for sig skal tackles forskelligt. Hvordan står i bogen argumenteret med erfaringer og opdelt i let tilgængelige, veldokumenterede checklister.

William T. Carnes, *Effective Meetings for Busy People* (Let's Decide it and Go Home) McGraw Hill, London, 1983, 248 sider, er inde på samme problemstilling.

Hans udgangspunkt er, at beslutningstagning som en sekvens af individuelle beslutninger er den langsomste af alle mulige ledelsesprocesser og derfor den dyreste og mindst effektive. Derfor må man organisere parallel beslutningstagning, eller i forfatterens terminologi et guldfiskeakvarium for beslutningstagning, hvor enhver som på en eller anden måde bliver involveret i en beslutning tvinges til at være til stede

og tage del i debatten med henblik på at opnå vedvarende og acceptable beslutninger. Spørgsmålet er så, hvorledes gør man det i de fantastiske mange forskellige situationer der eksisterer i praksis. Herom handler denne humoristiske og i og for sig også indsigtsfulde bog på 33 kapitler og 2 appendix. Der er ikke nogen gylden regel, men forfatteren er så venlig at resumere sit verdensbillede i 11 punkter (side 25 og 26). Hvis man skulle uddrage essensen af dette, er det at de væsentlige beslutningstagere skal bringes i kontakt med hinanden og ikke have lov til at slippe før den hvide røg stiger op gennem skorstenen. Processen kan eventuelt effektiviseres ved at lave vitale arbejdsgrupper og lade dem bære ved til det fælles bål, således at man så hurtigt som muligt får futtet det hele af og kan komme hjem, hver til sit. Så enkelt er det.