

# Anmeldelser

Stefan Tengblad & Margareta Oudhuis (red.):  
**Organisatorisk resiliens - Vad är det som gör företag och organisationer livskraftige?**

Lund, Studentlitteratur, 2014, 285 s.  
ISBN 978-91-44-10146-0

Bogen *Organisatorisk Resiliens – Vad är det som gör företag och organisationer livskraftige?* er redigeret af Stefan Tengblad, professor i virksomhedsøkonomi, samt af Margareta Oudhuis, professor i arbejdsvidenskab. Bogen har herudover bidrag fra flere svenske lektorer, docenter og professorer inden for primært virksomhedsøkonomi. De faglige profiler løfter sløret for, hvad der kan forventes af bogens dominerende profil på temaet. Den henvender sig i særlig grad til studerende og praktikere inden for feltet virksomhedsstrategi og organisationsanalyse. Baggrunden for anmeldelsen er min nysgerrighed efter, hvordan begrebet *organisatorisk resiliens* udfoldes: Hvordan sættes der i bogen ord på spillet mellem medarbejderne, (arbejds) organisationen og omverden i et resiliensperspektiv?

Bogen adresserer netop resiliensbegrebet – eller robusthed, som det undertiden kaldes på dansk – på et organisatorisk niveau: Resiliens handler om, hvordan systemer er i stand til at opretholde deres virke på trods af pludseligt udefrakommende påvirkninger. Bogens fokus er netop at se nærmere på, hvad der gør virksomheder modstandsdygtige overfor kriser og belastninger, samt hvad der kendetegner organisationer, som har nået gode resultater over længere perioder (s. 9). I den forbindelse er bogens to første kapitler dedikeret til at udvikle og uddybe baggrunden for en analysemodel omkring or-

ganisatorisk resiliens. Redaktørerne præsenterer modellen i kapitel 1: Der sættes fokus på, hvordan økonomiske, tekniske og sociale ressourcer kan kombineres med hinanden i bestræbelserne på at håndtere omverdenskrav bedst mulig. Det er evnen til at udvikle og udnytte de forskellige ressourcer for at styrke livskraften, som forfatterne benævner 'organisatorisk resiliens', som på sin side er baseret på:

*"1 ekonomiska, tekniska och sociala resurser,  
2 som kan användas för att åstadkomma  
organisatoriske förmågor,  
3 och som går at upprätthålla och vidareutveckla  
på ett effektivt sätt." (s. 17)*

Hvad de tre ressourceområder består af uddybes en smule i kapitel 1 og yderligere en del i kapitel 2. Men modellens enkelthed fastholdes dog også som en overordnet analysemodel. En models enkelthed kan både implicere skarphed såvel som dække over en stor fortolkningsmæssig fleksibilitet. I dette tilfælde er det mest det sidste, som så tjener det formål, at analysemodellen – i varierende grad – spiller en rolle i bogens øvrige kapitler og dermed formår at binde bogen sammen.

Bogens perspektiv holder sig som hovedregel langt fra de store teoretiske klinger. I kapitel 2 kobler Stefan Tengblad dog organisatorisk resiliens sammen med, hvordan organisationer kan ses i et evolutionsperspektiv. Her trækkes på begreberne *variation*, *seleksion* og *retention*, som oprindeligt tillægges at være udviklet inden for økologien, men som har vist sig værdifulde for at forstå andre former for systemer, herunder inden for organisations- og entreprenørteori (s. 33). Efter disse kapitler anvendes resiliensmodel-

len på en række forskellige områder. En række kapitler går tættere på analyser med afsæt i afgrænsede dele af ressourcerne, som for eksempel finansiel balance (økonomiske) og medarbejder-skab (sociale). Der er både fokus på virksomheder, der ikke lykkes (kap. 3), på forsøg på at komme ud af stagnation (kap. 4), på medarbejdernes engagement som betydende faktor (kap. 5), på virksomheders ageren i katastrofeøjemed (kap. 6) samt på virksomhedsleders rolle i forhold til organisatorisk resiliens (kap. 7). Der rettes mere specifikt fokus på resourcelementer som finansiel kapital (kap. 8), medarbejderskab (kap. 9), og der ses på, hvordan resiliens kan forstås i forsyningskæden (kap. 10), i et klyngeperspektiv (kap. 11) samt hvordan virksomhedskultur kan spille en rolle for resiliens (kap. 12). Bogen afsluttes med et kapitel (kap. 13), der sigter på at samle op på de væsentligste læringspointer hentet undervejs. Generelt er der en del variation i bogens kapitler, som dog er kendetegnet ved at være overvejende praktiske empiriske med et udpræget fravær af teoretiske refleksioner og perspektiver. Kapitlerne indtager meget få klassiske arbejdslivstemaer. De kapitler, som kommer tættest på, er kapitel 5 (af Thomas Andersson), hvor der ses nærmere på medarbejdernes engagement som ressource, og kapitel 9 (Nomie Eriksson), der ser på medarbejderskabets betydning for at skabe høj grad af pålidelighed (her knyttes an til High Reliability Organizations) i relation til to cases inden for sygehusvæsenet. Kapitlerne giver nogle tankevækkende casebase-rede indsigter, men jeg savnede stadig et større fokus på, hvilken rolle medarbejderne spillede, og hvordan resiliensbegrebet kan forstås fra et medarbejderperspektiv.

Da jeg besluttede mig for, at jeg ville læse og anmeldte bogen, var det først og fremmest på baggrund af overskriften og dens fokus på *organisatorisk* resiliens. Jeg oplever, at der, som så mange andre nyere begreber, synes at foregå en kamp om indhold og betydning af begrebet. Resiliens – og robusthed – bruges på vidt forskellige områder som psykologi, materialer, økosy-

stemer, organisationer, samfund og meget mere. At der var en bog, som adresserede det *organisatoriske*, syntes jeg lød inspirerende. Allerede forfatterprofilen gav en indikation på, hvordan betydningsskrivelsen ville tage sig ud med en dominans i retning af virksomhedsøkonomi. Og bogen bygger på en meget overordnet model om betydningen af de *økonomiske, tekniske og sociale ressourcer*. Rækkefølgen, hvormed de er nævnt her – og som de træder frem allerede i forordet, afspejler i høj grad bogens profil. I min læsning savnede jeg – og stadig mere som læsningen skred frem – et større fokus på "*de sociale ressourcer*", på medarbejdernes betydning, og på hvordan organisatorisk resiliens står i forhold til arbejdsliv og arbejdsmiljø. Med en professor i arbejdsvidenskab som medredaktør havde jeg håbet, at resiliens-medarbejderperspektivet blev tillagt en større rolle end som en lidt lavt rangerende delmængde blandt de sociale ressourcer. Bogen vil formentlig være perifer for mange af Tidsskrift for Arbejdslivs læsere. Med interesse for organisatorisk robusthed/resiliens var det dog en inspirerende bog. Den gav indsigt i én måde at meningstilskrive begrebet på. En måde, som er præget af en overvejende (nuanceret) virksomhedsøkonomisk tankegang. Det henledte opmærksomheden på, hvordan meningstilskrivning til et begreb som *organisatorisk resiliens/robusthed* også er en 'kampplads'. Vores tilgang til sådan et koncept implicerer etiske og værdimæssige spørgsmål.

Udover bogens redaktører har følgende bidraget til "*Organisatorisk resiliens*": Roy Andersson, Thomas Andersson, Anders Edström, Nomie Eriksson, Christian Jansson og Torbjörn Ljungkvist.

Anmeldt af **Peter Hagedorn-Rasmussen**, ph.d., lektor, Roskilde Universitet, Institut for Mennesker og Teknologi  
e-mail: peterhag@ruc.dk