

versity of Michigan med ledelsesteori og praksis som speciale, har i det foreliggende værk foretaget en analyse af nuværende organisationsforhold og på basis heraf forsøgt at fremsætte forslag til ændring af det bestående organisationsmønster.

Udgangspunktet er den stadig stigende specialisering som følge af den tekniske udvikling, et forhold der har bevirket en stærk indbyrdes afhængighed imellem en virksomheds forskellige grupper. Hermed er opstået et krav til viden om samspillet mellem individ og gruppe.

Bogen former sig delvis som et opgør med den konventionelle form for virksomhedsledelse (autoritær og job-centered) til fordel for en moderne og demokratisk (employee-centered). Den konventionelle metodes levedygtighed har sin årsag i den gængse måde at måle virksomhedens resultat på, hvorefter de vigtigste informationskilder er: produktion, salg, fortjeneste, markedsandel m. m. Men – siger Dr. Likert, der ofres langt mindre opmærksomhed på variable, der afslører i hvilken tilstand den interne organisation befinder sig, såsom loyalitet, evner, motiveringer, evne til at kommunikere, til at træffe afgørelser m. m. – Det er nødvendigt at måle såvel slutresultater som »indgribende variable« (personlighed, holdning, adfærd, forventninger, erfaring, gruppe-traditioner, -værdinormer, -målsætning, opfattelsesevne m. m.) for at finde frem til tendenser og sammenhæng indenfor de enkelte afdelinger. I denne forbindelse er kommunikationsprocessen mellem grupperne indbyrdes og til og fra ledelsen af afgørende betydning. Det er her den demokratiske ledelsesform kommer ind i billedet, idet den skulle sikre den største effektivitet, såvel kvantitativt som kvalitativt. I dette billede indgår også Dr. Likert's »overlappende gruppesystem«, som sikrer, at et medlem af en gruppe (gruppens leder) er repræsenteret i den

næste gruppe hele vejen op gennem virksomhedshierakiet.

Som bevis for sine tesers rigtighed refererer Dr. Likert et eksperiment med to grupper kontorfunktionærer ledet efter henholdsvis det konventionelle og det demokratiske princip, ligesom han gengiver en undersøgelse over en frivillig organisation, idet han herved mener at have fundet tilstrækkelig dokumentation for sit »new pattern«s overlegenhed.

Der skal dog fremføres den væsentlige anke mod bogen, at den nok påviser, hvor problemerne ligger, men ikke giver nogen konkret anvisning på deres løsning; i særdeleshed havde det været betydningsfuldt med et »værktøj« som ledelsen selv var i stand til at anvende til måling af de så betydningsfulde »indribende variable«. Det skal nok være de færreste danske virksomheder, der har råd til at antage en sociolog til dette formål. Men det er givet, at ledelsen vil kunne hente inspiration til løsning af sine organisationsproblemer hos Dr. Likert.

Jørgen Frode Bakka.

General Systems – Yearbook of the Society for General Systems Research, Volume V, 1960. Udg. af Ludwig von Bertalanffy and Anatol Rapoport. 235 sider.

Teorien om almindelige systemer (general systems) er så småt ved at udvikle sig. Det er en inter-disciplinær videnskab med udgangspunkt såvel i adfærdsvidenskaberne og naturvidenskaberne som de teknologiske videnskaber.

For nogle år siden dannede nogle interesserede The Society for General Systems Research, og dette selskab har udsendt en række årbøger, hvoraf dette bind er nr. 5 i rækken.

Årbogen er inddelt i 5 dele, hvoraf skal nævnes de artikler, der formentlig har størst relevans for erhvervsøkonomien.

Første del er en mere generel systemteori, hvor man genser Ackoff's artikel

versity of Michigan med ledelsesteori og praksis som speciale, har i det foreliggende værk foretaget en analyse af nuværende organisationsforhold og på basis heraf forsøgt at fremsætte forslag til ændring af det bestående organisationsmønster.

Udgangspunktet er den stadig stigende specialisering som følge af den tekniske udvikling, et forhold der har bevirket en stærk indbyrdes afhængighed imellem en virksomheds forskellige grupper. Hermed er opstået et krav til viden om samspillet mellem individ og gruppe.

Bogen former sig delvis som et opgør med den konventionelle form for virksomhedsledelse (autoritær og job-centered) til fordel for en moderne og demokratisk (employee-centered). Den konventionelle metodes levedygtighed har sin årsag i den gængse måde at måle virksomhedens resultat på, hvorefter de vigtigste informationskilder er: produktion, salg, fortjeneste, markedsandel m. m. Men – siger Dr. Likert, der ofres langt mindre opmærksomhed på variable, der afslører i hvilken tilstand den interne organisation befinder sig, såsom loyalitet, evner, motiveringer, evne til at kommunikere, til at træffe afgørelser m. m. – Det er nødvendigt at måle såvel slutresultater som »indgribende variable« (personlighed, holdning, adfærd, forventninger, erfaring, gruppe-traditioner, -værdinormer, -målsætning, opfattelsesevne m. m.) for at finde frem til tendenser og sammenhæng indenfor de enkelte afdelinger. I denne forbindelse er kommunikationsprocessen mellem grupperne indbyrdes og til og fra ledelsen af afgørende betydning. Det er her den demokratiske ledelsesform kommer ind i billedet, idet den skulle sikre den største effektivitet, såvel kvantitativt som kvalitativt. I dette billede indgår også Dr. Likert's »overlappende gruppesystem«, som sikrer, at et medlem af en gruppe (gruppens leder) er repræsenteret i den

næste gruppe hele vejen op gennem virksomhedshierakiet.

Som bevis for sine tesers rigtighed refererer Dr. Likert et eksperiment med to grupper kontorfunktionærer ledet efter henholdsvis det konventionelle og det demokratiske princip, ligesom han gengiver en undersøgelse over en frivillig organisation, idet han herved mener at have fundet tilstrækkelig dokumentation for sit »new pattern«s overlegenhed.

Der skal dog fremføres den væsentlige anke mod bogen, at den nok påviser, hvor problemerne ligger, men ikke giver nogen konkret anvisning på deres løsning; i særdeleshed havde det været betydningsfuldt med et »værktøj« som ledelsen selv var i stand til at anvende til måling af de så betydningsfulde »indribende variable«. Det skal nok være de færreste danske virksomheder, der har råd til at antage en sociolog til dette formål. Men det er givet, at ledelsen vil kunne hente inspiration til løsning af sine organisationsproblemer hos Dr. Likert.

Jørgen Frode Bakka.

General Systems – Yearbook of the Society for General Systems Research, Volume V, 1960. Udg. af Ludwig von Bertalanffy and Anatol Rapoport. 235 sider.

Teorien om almindelige systemer (general systems) er så småt ved at udvikle sig. Det er en inter-disciplinær videnskab med udgangspunkt såvel i adfærdsvidenskaberne og naturvidenskaberne som de teknologiske videnskaber.

For nogle år siden dannede nogle interesserede The Society for General Systems Research, og dette selskab har udsendt en række årbøger, hvoraf dette bind er nr. 5 i rækken.

Årbogen er inddelt i 5 dele, hvoraf skal nævnes de artikler, der formentlig har størst relevans for erhvervsøkonomien.

Første del er en mere generel systemteori, hvor man genser Ackoff's artikel

om Systems, Organizations, and Interdisciplinary Research, der er aftrykt i hans bog *Progress in Operations Research*, tidligere anmeldt i dette tidskrift. Stafford Beer, der er ekspert i informationsteoriens anvendelse på ledelsesproblemer, har skrevet en historisk filosofisk artikel om styreproblemer.

Andel del indeholder tre artikler om biologiske systemproblemer, medens *tredje del* indeholder bidrag fra adfærdsvidenskaberne. Her er der særlig et værk, der påkalder sig opmærksomhed, det beskæftiger sig med menneskelig adfærd og styre teori. Sauermann og Seltens afhandling om et oligopol-eksperiment er interessant i sig selv som et bidrag til simuleret økonomisk teori, men har næppe noget at gøre med system-teori.

Del 4 indeholder et væsentligt bidrag indenfor området »Automata and Self-organization«. Det drejer sig om Banerji's afhandling »An Information Processing Program for Object Recognition«.

Femte del indeholder en række oversatte russiske bidrag til system-teori.

Det almindelige indtryk af denne og foregående årbøger er, at idéen om de interdisciplinære studier er god, men det er meget vanskeligt at få et homogent produkt frem, og det er da heller ikke lykkedes i denne omgang. Måske har dette heller ikke været formålet.

Erik Johnsen.

Norman N. Barish: *Economic Analysis for Engineering and Managerial Decision Making.* McGraw-Hill House, 95, Farringdon Street, London. Pris: 76 s. 729 sider.

Forfatteren er professor i hvad der på amerikansk betegnes som Management Engineering, ved New Yorks universitet, og hans værk er en lærebog for, som han selv siger, ingeniørstuderende, erhvervsøkonomistuderende og nationaløkonomistuderende med henblik på at udvikle

en række færdigheder indenfor analyse af virksomhedens økonomi.

Bogen er særdeles traditionel i sit indhold og sin opbygning, men i kraft af sit omfang indeholder den de fleste gængse teknikker plus nogle af de nyere, og dens styrke ligger vel navnlig i de mange gennemarbejdede eksempler og regulære cases.

Efter en omtale af problemstilling og omkostningsbegrebet går forf. over til en behandling af investeringskalkulen og kapitalbudgettering, der vel kan siges at være bogens tyngdepunkt. På godt og vel 100 sider behandles det, forfatteren kalder risiko, usikkerhed og »uhåndgribeligheder« eller på amerikansk »Intangibles«. Dette sidste står for en opstilling af en multimålsætningsmodel for en virksomhed efter Churchman-Ackoff-proceduren.

Bogens sidste afsnit er almindelig statistisk analyse navnlig i form af tidsserier og regressionsanalyse med henblik på prognoser.

Som nævnt ligger bogens styrke i eksemplificeringen, men om dette alene kan motivere en anskaffelse, er tvivlsomt.

Erik Johnsen.

Robert Cissell – Thomas J. Bruggeman: *Mathematics for Business and Economics.* Houghton Mifflin Company – Boston. 229 s.

Denne bog kan bedst karakteriseres som en populær udgave af Norregaard-Rasmussen og Stetting: »Matematik for økonomer«. Indholdet er nogenlunde det samme som i Handelshøjskolens lærebog, men oplægget her kræver mindre af den studerende med hensyn til forkundskaber og med hensyn til exercits i matematisk model-opstilling.

På sin vis er indholdet relevant, idet det fører frem til modeldannelser i klassisk-økonomisk litteratur; men iøvrigt er det gammeldags, hvis man tager udgangspunkt i mængdelærens oplæg.