

her må læseren affinde sig med – det er øjensynlig prisen for at lære »How to make Bigger and Better Elephants«.

LTP er nødvendiggjort af den økonomiske vækst, som har givet virksomhederne mange nye usikkerhedsmomenter i forhold til markedet, samtidig med at teknificeringen og de deraf følgende faste omkostninger øget behovet for stabilitet. Med fortsat økonomisk vækst vil behovet for systematisk LTP accelerere. Derfor kan nærværende bog varmt anbefales.

Ole Bruhn Johansen.

Kjel Nowak, **Massekommunikationsforskning i Sverige**, P. A. Norstedt och Söners Förag, Stockholm 1963, 98 sider, 15 sv. kr.

Dette er en oversigt over svensk massekommunikationsforskning, dels i mere sammenhængende form, dels i form af en kommenteret bibliografi. Denne sidste er delt op efter massekommunikationens struktur og kommunikationsprocessen og dens effekter. Begge disse afsnit er opdelt efter mønstret afsender, kanal, meddelelse og modtager.

Initiativ og resultat er påskønnelsesværdigt.

Erik Johnsen.

Eric Rhenman, Lennart Strömberg och Gunnar Westerlund, **Om linje och stab**. En studie av konflikt och samverkan i företagens organisation, FFI – Företagsekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Nordsteds.

Da det videnskabelige studium af virksomhedernes organisationsformer startede, var de fleste »forskere« folk fra det praktiske erhvervsliv, der udmøntede deres erfaringer. Derfor udmærker den tidlige organisationslitteratur sig ved at rumme nogle meget konkrete og anvendelige anvisninger på, hvordan man i de fleste tilfælde kan løse organisatoriske problemer. Der var derimod ikke megen

interesse for grundforskning, for at søge en forklaring på, hvordan virkningerne af en given handling satte sig igennem eller for at søge en præcisering af de begreber og teorier, man anvendte.

Det er på dette felt at næste generation af forskere har sat ind. I første række ved at afsløre, i hvilken udstrækning de hidtidige teorier er utilstrækkelige på visse punkter og direkte modstridende på andre. Denne linie er i særlig grad ført frem af forskere fra Carnegie Tech. i Pittsburgh i særdeleshed Herbert A. Simon.

Der er også gjort forskellige forsøg på at formulere mere tilfredsstillende teorier, men det er naturligt, at sådanne nydannelser er sværere at frembringe end kritikken af det bestående.

Som en indførelse til denne udvikling og til de problemstillinger, der endnu idag er uafklarede, er Rhenman, Strömberg og Westerlunds bog særdeles velgnet.

Emnet er taget op til behandling på opfordring af medlemmer af »Företagslederseminariet vid Företagsekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm«. Företagslederseminariet er startet i 1959 og rummer en ca. 30 medlemmer, der er direktører i store svenske virksomheder. Denne gruppe diskuterer de emner, som tages op til behandling i forskningsinstitutet, og må utvivlsomt være et særdeles værdifuldt kontaktorgan mellem Handelshögskolens videnskabelige medarbejdere og det praktiske erhvervsliv.

Det forskningshold, der er sat på opgaven, er det værd at fæstne sig ved. Professor Westerlund er en velkendt chef for denne faggruppe, medens de to andre er yngre forskere, som også tidligere har vist deres evne til at bringe forskningen videre og formidle resultaterne fra udenlandsk forskning. Især bør måske her Rhenman fremhæves, da han bærer hovedansvaret for de forsøg, der er gjort,

her må læseren affinde sig med – det er øjensynlig prisen for at lære »How to make Bigger and Better Elephants«.

LTP er nødvendiggjort af den økonomiske vækst, som har givet virksomhederne mange nye usikkerhedsmomenter i forhold til markedet, samtidig med at teknificeringen og de deraf følgende faste omkostninger øget behovet for stabilitet. Med fortsat økonomisk vækst vil behovet for systematisk LTP accelerere. Derfor kan nærværende bog varmt anbefales.

Ole Bruhn Johansen.

Kjel Nowak, **Massekommunikationsforskning i Sverige**, P. A. Norstedt och Söners Förag, Stockholm 1963, 98 sider, 15 sv. kr.

Dette er en oversigt over svensk massekommunikationsforskning, dels i mere sammenhængende form, dels i form af en kommenteret bibliografi. Denne sidste er delt op efter massekommunikationens struktur og kommunikationsprocessen og dens effekter. Begge disse afsnit er opdelt efter mønstret afsender, kanal, meddelelse og modtager.

Initiativ og resultat er påskønnelsesværdigt.

Erik Johnsen.

Eric Rhenman, Lennart Strömberg och Gunnar Westerlund, **Om linje och stab**. En studie av konflikt och samverkan i företagens organisation, FFI – Företagsekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Nordsteds.

Da det videnskabelige studium af virksomhedernes organisationsformer startede, var de fleste »forskere« folk fra det praktiske erhvervsliv, der udmøntede deres erfaringer. Derfor udmærker den tidlige organisationslitteratur sig ved at rumme nogle meget konkrete og anvendelige anvisninger på, hvordan man i de fleste tilfælde kan løse organisatoriske problemer. Der var derimod ikke megen

interesse for grundforskning, for at søge en forklaring på, hvordan virkningerne af en given handling satte sig igennem eller for at søge en præcisering af de begreber og teorier, man anvendte.

Det er på dette felt at næste generation af forskere har sat ind. I første række ved at afsløre, i hvilken udstrækning de hidtidige teorier er utilstrækkelige på visse punkter og direkte modstridende på andre. Denne linie er i særlig grad ført frem af forskere fra Carnegie Tech. i Pittsburgh i særdeleshed Herbert A. Simon.

Der er også gjort forskellige forsøg på at formulere mere tilfredsstillende teorier, men det er naturligt, at sådanne nydannelser er sværere at frembringe end kritikken af det bestående.

Som en indførelse til denne udvikling og til de problemstillinger, der endnu idag er uafklarede, er Rhenman, Strömberg og Westerlunds bog særdeles velgnet.

Emnet er taget op til behandling på opfordring af medlemmer af »Företagslederseminariet vid Företagsekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm«. Företagslederseminariet er startet i 1959 og rummer en ca. 30 medlemmer, der er direktører i store svenske virksomheder. Denne gruppe diskuterer de emner, som tages op til behandling i forskningsinstitutet, og må utvivlsomt være et særdeles værdifuldt kontaktorgan mellem Handelshögskolens videnskabelige medarbejdere og det praktiske erhvervsliv.

Det forskningshold, der er sat på opgaven, er det værd at fæstne sig ved. Professor Westerlund er en velkendt chef for denne faggruppe, medens de to andre er yngre forskere, som også tidligere har vist deres evne til at bringe forskningen videre og formidle resultaterne fra udenlandsk forskning. Især bør måske her Rhenman fremhæves, da han bærer hovedansvaret for de forsøg, der er gjort,

på at sætte noget nyt og bedre i stedet for de gamle »principper«.

Selve bogen er disponeret og skrevet så klart og logisk, at den fremtræder som et skoleeksempel for, hvordan »store opgaver« bør opbygges. Dette gælder fra bogens hoveddisponering ned til de enkelte kapitler, hvor der klart før hvert kapitel er gjort rede for, hvad der skal behandles, hvordan kapitlet knytter sig til de øvrige kapitler o.s.v.

Bogens emner er behandlet i to hovedafsnit. Der er først forsøgt opstillet en samlet og sammenhængende fremstilling af den »traditionelle« linie-stabslære. Dernæst er der redegjort for en mere »moderne« analysemetode og denne metode er søgt anvendt på de problemer, man har søgt at analysere med den »traditionelle« metode. Endelig er der til sidst et kapitel »Recept mot linje-stabskonflikter«, der på en lidt underlig løs og skitse-mæssig måde diskuterer forskellige muligheder for at undgå forskellige typer af konflikter.

At sætte line-stabs-læren op som en analysemetode vil sikkert lyde meget bagvendt for mange. Dette skyldes, at denne »lære« er så nært knyttet sammen med forskellige »principper« og regler for, hvordan en god organisation opbygges. Det er imidlertid derigennem blevet sådan, at organisationsproblemer næsten kun er blevet diskuteret ud fra disse to begreber. Linie og stab er således blevet nøgleord i organisatoriske analyser, ligesom begreberne grænseomkostning og elasticitet er blevet det indenfor erhvervsøkonomien.

Medens disse begreber sikkert har været velegnede i starten, hvor mange firmaer havde en mere enkel og personlighedspræget organisation, har det i senere analyser vist sig vanskeligt at få de komplicerede relationer udtrykt ved disse to hovedbegreber, og der er da sket en videreudvikling, hvor man har forsøgt en nøje præcisering af de to begrebers ind-

hold og har søgt at definere underbegreber (f. eks. varierende typer af stabe). Det er her imidlertid en stor svaghed, at de to begreber snart er brugt som klassifikationskema for forskellige afdelings-typer og snart er brugt som klassifikationskema for forskellige former for samarbejde (linierelation – stabsrelation).

Ud fra deres gennemgang af linie-stabslæren kommer forfatterne til det resultat, at linie-stabsbegreber er et utilfredsstillende begrebsapparat, i første række, fordi det er så nært knyttet til den – efter deres mening – tvivlsomme påstand, at konflikter opstår, fordi man ikke har fulgt den rette anvendelse af linie-stabsprincippet. En så enkel løsning er ikke holdbar, omend den sikkert kan være en god »tommelfingerregel«.

Mister begrebsapparatet denne forankring i den eneste rette løsning, bliver det en spændetrøje, der gør det vanskeligt at isolere de træk i organisationen, der er de væsentligste for at beskrive, hvordan den arbejder, og hvorfor konflikter kan opstå.

I det andet hovedafsnit søger forfatterne dernæst at formulere et nyt begrebsapparat ud fra gruppepsykologiens begreber. Det er her i første række begrebet »rolle« og »rolleforventning«, der hales frem. Dette begreb giver umiddelbart et godt indtryk af de tankebaner, forfatterne søger at føre læserne ind på. Det bliver således tanken, at en organisations virkemåde i vid udstrækning skal kunne beskrives ud fra en sammenstilling af rolleindehavernes opfattelse af den »rolle«, de skal spille i virksomheden, deres opfattelse af, hvilken »rolle« de andre medarbejdere skal spille, og hvordan de oplever de faktisk udførte roller og endelig, hvilke forventninger de andre medarbejdere nærer til, hvordan rolleindehaverne skal spille deres »roller«, og hvordan de andre medarbejdere oplever de faktisk udførte »roller«.

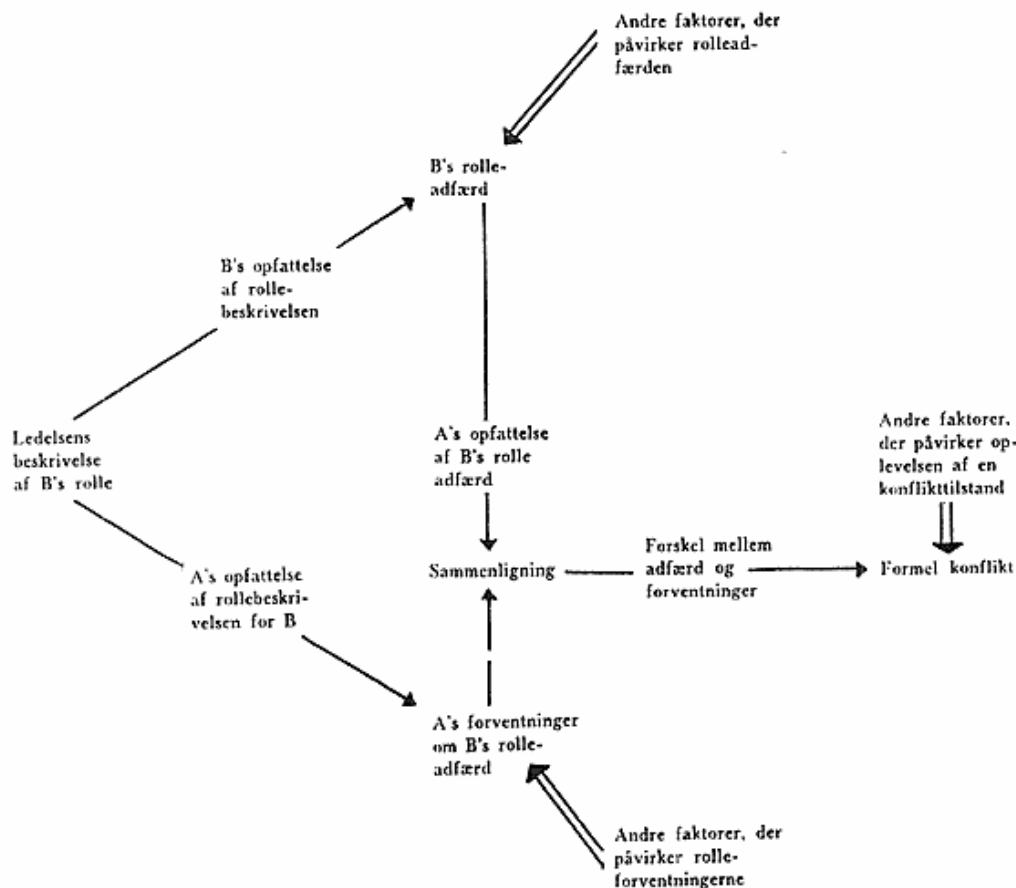
Ud af dette analyseskema uddrages så tre hovedtyper af konflikt:

1. *Formelle konflikter*, der beror på uoverensstemmelse mellem opfattelsen af en persons adfærd eller »rolle« og den forventede adfærd eller »rolle« (se tegningen).
2. *Reelle konflikter*, der beror på uoverensstemmelse mellem de mål, de forskellige organisationsmedlemmer arbejder på at realisere.
3. *Pseudokonflikter*, der beror på utilstrækkeligt kendskab til forholdene hos en eller flere af organisationsmedlemmerne, d.v.s. konflikter, som bør kunne ophæves ved bedre information af medarbejderne.

I det næste kapitel viser forfatterne så, hvordan analyseskema kan bruges til at beskrive og isolere årsager til hyppigt forekommende konflikter mellem linie- og stabafdelinger.

Der, hvor begrebsapparatet eller analyseskemaet må stå sin prøve, er ved udvælgelsen af midler eller recepter til løsning af konfliktsituationer. Den organisatoriske analyse bør lede frem til en diagnose samt et »medikament«.

Vi ved endnu ikke meget om, hvorvidt det nye begrebsapparat er velegnet hertil, men det er værd at fæstne sig ved, at den anførte opdeling i konflikttyper har en vis parallel i de midler, der står til rådighed ved omlægning af en orga-



Skema til analyse af sammenhængen mellem rollebeskrivelse, rolleadfærd og rolleforventning (pag. 55).

nisation. Til formelle konflikter knytter sig således umiddelbart »mixturen«, stillingsbeskrivelse. Til reelle konflikter kan måske anvendes midler som opgørelse af afdelingsoverskud o. l. indenfor regnskabsvæsenet. Til pseudokonflikter knytter sig umiddelbart systemanalyser m. v.

Bogen kan på sine knapt 100 sider naturligvis ikke give en udtømmende behandling af emnet. Den giver imidlertid en god indføring i et vanskeligt tilgængeligt stof og er derfor straks fra udgivelsen optaget som obligatorisk lærebog ved specialstudiet i organisation. Den vil utvivlsomt også kunne være meget inspirerende for folk i praksis.

Flemming Agersnap.

Edward L. Wallace, **Management Influence on The Design of Data Processing Systems**, Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University, Boston, 1961, 259 s., Dollars 3.00.

Dette Harvard Studium, som er bygget op over et case, er en meget detaljeret analyse af planlægningsfasen for installering af EDB. Der er tale om et integreret oplæg, hvorfor lager- og produktionssystemer også er behandlet, ganske vist meget sporadisk. Hovedvægten ligger på ledelsens afgørelse af valg af EDB anlæg, et systemoplæg, og af de menneskelige relationer, der knytter sig til introduktionen af disse omkalfatrende ændringer i organisationen. Den information, der ligger i bogen, vil være relevant for adskillige danske virksomheder i denne planlægningsfase.

Erik Johnsen.

Pou Nyboe Andersen m. fl., **Det sovjetiske samfund**, Det Dansk Forlag, København 1963, 240 sider.

Denne bog er resultatet af arbejdet i en studiegruppe, der har været ledet af professor Nyboe. Gruppens øvrige medlemmer har været cand. polit. Sven Aahling-Thomsen, stud. mag. Wilhelm Christ-

mas-Møller, stud. mag. Rolf Dorset, cand. merc. Poul Høj, cand. polit. Peter Ilsøe, mag. scient. Per Kongstad, cand. polit. Reinhard Lund, cand. polit. Preben Nielsen, cand. polit. Arne Slynghborg og cand. polit. Poul Sveistrup. Trods de mange kokke er bogen som helhed velkrevet. Man kan gætte på, at det er lederens tydelige og klare pen, der har fået lov at præge fremstillingen. Af hensyn til fremtidige udgaver skal dog bemærkes, at der er for mange lange opremsende sætninger og i hvert tilfælde én sætning, der gør ondt i hovedet, side 177: »Allerede på dette tidspunkt var tvungen voldgift dog indført; men det var næsten umuligt, at det skulle ske imod fagforeningerne.«

Forklaringen på disse formelle mangler er bogens meget betydelige fortjeneste: Man får på et begrænset antal sider et væld af oplysninger om Sovjet og udviklingen siden 1917. Der berettes på saglig og nøgtern måde om magtens opbygning, plansystemets virkemåde, den økonomiske vækst og befolkningen. Den almindelige beskrivelse uddybes ved specielle afsnit om hovederhvervene, om sociale forhold og det enkelte menneskes stilling. Bogen slutter med at pege på udviklingstendenserne ind i fremtiden. Forudsætter man stort set politisk status quo vil Sovjet ikke blot i levestandard, men også i økonomisk system nærme sig de vestlige forhold.

Nogen egentlige fejl i det beskrivende materiale har det ikke været muligt at finde, men der er tabeller helt uden kildehenvisninger. Derimod kan man jo altid overfor et så omfattende emne komme med bemærkninger om, hvad man selv yderligere ville have medtaget. For det første mere historie – f. eks. 10 sider om Rusland i det tyvende århundrede, inden bolsjevikerne sejrer. Det ville så bl. a. være klarlagt, hvad det ikke er i denne bog, at vestmagterne spillede en væsentlig rolle ved invasionskrigene omkring