

sporadisk, men med hensyn til vurderings- eller målsætningsproblemerne går man væsentligt mere i detaljer med tingene og kommer ind på en anvendelse af egentlig vurderingsteori og værditeori med henblik på en konkret fastsættelse af marketing-målsætninger. Disse kan til eksempel berøre markedsposition, produktudvikling, prisfastsættelse og visse målsætninger med hensyn til distributionen samt konkrete målsætninger for de andre handlingsparametre.

Den væsentligste del af bogen behandler sammensætningen af marketing-aktiver med henblik på opnåelse af de givne mål, og man må vel sige, at vor viden om disse ting er nogenlunde å jourført i nærværende værk. *ej.*

Stanley E. Seashore and David G. Bowers, **Changing the Structure and Functioning of an Organization, Report of a Field Experiment**, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, 1963, 113 s.

En af Michigan-skolens kæpheste er, at en organisation fungerer bedre, når den bygges op af grupper, der overlapper hinanden, således at en eller flere personer i en gruppe altid er informeret om de nærmeste gruppers krav og mulighed for støtte.

Man har i dette studium villet teste følgende hypotese:

En organisation kan opfylde sine målsætninger bedre

- 1) hvis man kontrollerer arbejdsgrupper fremfor enkeltindivider,
- 2) hvis der er kraftig interaktion og gensidig påvirkningsmulighed mellem gruppens medlemmer,
- 3) hvis de led, der ligger længst ude i organisationen, selv deltager i beslutning og kontrol,
- 4) hvis overordnede støtter underordnede.

Gennem studium af konkrete omorganiseringer i et foretagende fandt man,

at hypotesen kunne bekræftes. Som konkrete målestokke for målsætningsopfyldelse anvendtes produktionseffektivitet, brokprocent og fraværelsesprocent.

Det er klart, at en svale er et nødvendigt, men ikke tilstrækkeligt tegn på sommer. Alligevel luner nærværende undersøgelse.

Et biprodukt er en konklusion gående ud på, at væsentlige ændringer i en organisation kan lade sig gennemføre ved en hensigtsmæssig behandling af forhåndenværende søm og en minimal indsats af udefra kommende specialister. Det er vist en gammel konsulenterfaring, der her bekræftes på tryk. *ej.*

Barry E. Collins and Harold Guetzkow, **A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making**, Wiley, London, 1964. 254 sider, 47 sh.

Forfatterne gennemgår en stor mængde konkrete smågruppestudier med henblik på at drage konklusioner angående gruppen og individuel præstation, gruppeproduktivitet, belastninger af individuelle relationer i en smågruppe, magt og personlig indflydelse, kommunikation og interaktion, individuel tilfredshed og lederskab.

Som et kildemateriale til hvad man faktisk ved om smågruppeadfærd er bogen et værdifuldt supplement til lidt ældre fremstillinger med samme intention.

William T. Morris, **Management Science in Action**, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1963, 308 sider, \$ 6.50.

Dette er en lærd og filosofisk præget fremstilling af ledelsesvidenskaben og hvordan den kan hjælpe den praktiske beslutningstager.

Første del indeholder bl. a. en værdifuld historisk oversigt over, hvorledes ledelsesvidenskaben har udviklet sig.

Anden del gennemgår væsentlige analysemæssige beslutningsproblemer, herunder spørgsmålet om modelstruktur, ve-

rifikationsproblemet og afgørelseskriterier hos modelkonsumenten. Dennes særlige problemer diskuteres i tredje del.

**George Fisk, ed., The Frontiers of Management Psychology, Harper and Row, London, 1964, 301 sider, 45 sh.**

The Institute of Management Sciences (TIMS) er en aktiv institution. På geografiske områder er den opdelt i chapters, herunder et europæisk chapter (hvor bl. a. nærværende anmelder sidder i bestyrelsen, hvad han ikke forsømmer nogen lejlighed til at gøre opmærksom på, således at interessenter ved, hvor de kan henvende sig), hvor folk, der i praksis og teori beskæftiger sig med virksomhedsledelse har et forum til erfaringsudveksling. På det interesse-mæssige område har man opdelt sig i *colleges*, hvor han uanset geografisk beliggenhed drøfter det specifikke interesseområde, man er dumpet ned i.

Der er således colleges for kontrolsystemer, forsyning, informationssystemer, simulation, måling, planlægning, ledelsesfilosofi, research and development, organisation, driftsøkonomi og for kommunikationsproblemer i virksomhedsledelsen. Der er også et college for ledelsespsykologi, og nærværende bog er en samling referater fra et møde i dette college.

Det gør anmelderen lidt ondt at måtte meddele som sin opfattelse, at det bedste ved bogen er titlen. Og så afsnitoverskrifterne: lederes værdisystemer, konflikt i beslutningstagen, industriel psykologi, visse anvendelser og endelig »After Work«.

Der kommer på TIMS-møderne mange vigtige bidrag frem; de bliver dels refereret i »Management Science«, som er organisationens tidsskrift, og som ingen ansvarlig virksomhedsleder bør lade sit foretagende være foruden, dels kommer de frem i form af de bedste ting i bogform.

TIMS college for ledelsespsykologi kan

ikke bidrage mere end hvad de enkelte tilfældige deltagere er villige til at ofre af arbejde på sagen. I denne omgang har der ikke været ofret så meget, at det har været ulejligheden værd at udsende referater.

Men begyndelsen er gjort, og fortsætter man, kan det kun gå fremad.

*Erik Johnsen.*

**Edgar Borgenhammer, Samverkan inom Företaget, Norsteds, Stockholm, 1964, 103 sider.**

En diskussion om virksomhedsdemokrati har i det sidste års tid raset i Sverige. Diskussionen udmærker sig bl. a. ved at have været ført på grundlag af oplæg fra ledelsesteoretikere, navnlig *Eric Rheman* har været aktiv. Det er klart, at jo mindre jordforbindelse deltagerne har, jo sagligere bliver diskussionen, og der er faktisk mange ting, man kan lære af den førte debat.

En del af disse aspekter er samlet i nærværende lille skrift fra FFI, som indleder problemstillingen i seks hovedspørgsmål: Hvad menes der egentlig med virksomhedsdemokrati?, virksomhedernes målsætning, interessenter og konflikter i virksomheden, virksomhedens organisation, lederskabsproblemer, samt virksomhedsdemokratiet i fremtiden.

Spørgsmålene belyses klart og neutralt af Borgenhammer, der loyalt refererer arbejdersynspunkter, arbejdsgiversynspunkter og teoretikernes synspunkter.

**Amitai Etzioni, Modern Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1964, 120 s.**

Prentice-Hall startede under redaktion af Alex Inkeles en serie under fælles-titlen »Foundations of Modern Sociology Series«. Et bind i denne serie er Etzioni's lille bog om organisationsteori, som er af ganske særlig interesse for erhvervsøkonomer.

Etzioni giver organisationsteoriene i