

tailplan, når LO's og Arbejdsgiverforeningens nye hovedaftale nu skal til at fungere.

På et specielt område indenfor virksomhedsledelse har norske forsøg spillet en afgørende rolle. Det drejer sig om selvstyrende grupper. Det er overordentligt positivt at man har fundet anledning til at udsende

Einar Thorsrud og Fred E. Emery, Mod nye samarbejdsformer, eksperimenter i industrielt demokrati, 222 s., København 190.

Forfatterne giver her en detaljeret fremstilling af de fire forsøg, man igangsatte med selvstyrende grupper. Det sker med en sådan detaljeringsgrad, at det nærmer sig lærebogens informationsformidling.

Et væsentligt afsnit om virksomhedsorganisation og virksomhedsledelse i relation til disse samarbejdsforsøg følger sammen med et forsøg på afklaring af tillidsmænds og fagforeningers forhold i sådanne forsøg. Der er flere ting, man kan lære sig af disse forsøg. Det vigtigste er måske, at det er muligt at lave fornuftige forsøg i virksomheder og anvende netop denne experimentelle indstilling til innovation.

I en hel anden boldgade ligger Henning Lindegaard,

Public Relations i samfundsperspektiv, København 1970, 160 sider.

Public relations har sin naturlige plads i virksomhedsledelse. I det øjeblik man opfatter en virksomhed som et samspil mellem forskellige interessentgrupper, er det klart, at disse må kommunikere med hinanden. PR bliver derfor både en udadvendt og en indadvendt kommunikationsstrøm.

Om de praktiske problemer, der opstår, og metoder til løsning af dem, berettes i denne bog af en erfaren PR-mand.

Det er godt, at man får en lokal specialist ind i management serien.

Palle Hansen, red., Professionel virksomhedsledelse, Readings fra Økonomisk Virksomhedsledelse, Institut for lederskab og lønsomhed i samarbejde med Branner og Korchs forlag, 1970, 445 sider.

Denne bog indeholder i 73 afsnit væsentlig information om faget virksomhedsledelse. De enkelte artikler skal ikke kommenteres i denne sammenhæng. Det er artikler udvalgt af tidsskriftet Økonomisk Virksomhedsledelse. Det afgørende er, at dei sammenhæng giver en afrundet information.

Palle Hansen har formuleret en model for virksomhedsledelse, hvor alle disse detaljer falder på plads.

Virksomhedsledelse består af 3 integrerede grundelementer: Virksomhedsstyring, medarbejder aktivisering og selvaktivering. Topledere, funktionschefer, arbejdsledere og manuelle medarbejdere deltager alle i virksomhedens ledelse, men man har (eller bør have) forskellig andel i styringsopgaverne. Således ligger topledelsens hovedopgave i at formulere idégrundlag, målsætning og forretningspolitik, mens funktionscheferne hovedområde er fastlæggelse af strategi eller handlingsprogrammer. Arbejdslederne står overfor strategikorrektionen og resten af medarbejderne for det manuelle: direkte arbejdshandlinger. Alle er dog mere eller mindre involveret i alle 6 styringsopgaver.

Medarbejderaktivisering består i udvælgelse af medarbejdere, træning, udvikling og motivering af disse, organisering og koordinering, medarbejderkontakt og samarbejds-klima, vurdering af medarbejderne og honorering af dem.

Selvaktiveringen, lederudviklingen, bygger på 4 aktiviteter: tidsdisponering, analyse og udvikling af sine arbejdsmetoder, faglig udvikling og udvikling af lederes menneskekundskab (ikke blot kendskab til folks adfærd).

Det er karakteristisk, at alle nu deltager i ledelsesprocessen.

Bogens redaktør har gennem denne sammenstilling af et meget heterogent stof til en sammenhængende modeldannelse placeret sig blandt ledelsesfilosofferne.

James C. Emery, Organizational planning and control system, Theory and Technology, The Macmillan Co., London, 1969, 166 s.

Emery's bog er en af de mest koncentrerede, omfattende og koncise fremstillinger af informationssystemer, som vi hidtil har set. Emery er optimist, men alligevel. Han mener, at informationsteknologien giver økonomisk farsvarlige muligheder for et egentligt planlægningsystem integreret med det øvrige menneske/maskinsystem. En central databank spiller en stor rolle i dette system, den giver informationsøkonomi gennem relativt korte informationskanaler, og bedre mulighed for sammenkobling af de enkelte aktiviteter i systemet, idet de alle er forbundne med den fælles base. Planlægning er i sig selv et yderst komplekst fænomen. Den kræver enorme mængder af information. Planlæggeren må derfor gives midler til at samle, transmittere, lagre, genfinde, manipulere med og repræsentere store datamængder, mener Emery.

Selve datamængden og dens fysiske behandling spiller også en stor rolle i Emery's metode til at skabe ledelsesinformation. Denne skal kombineres med en række menneskelige planlægningsegenskaber som evnen til at ræsonnere, bedømme, vurdere, improvisere og strukturere komplekse problemer.

Gennem et samspil mellem menneskelige og data-maskinelle egenskaber er det muligt at planlægge for komplekse menneske/maskin-systemer.

Håbet er lysegrønt. Megen forskning i praksis og teori er i øjeblikket sat ind på at realisere disse drømme.

Emery's bog giver, hvad vi ved, så må vi drømme os til resten.

Robert Townsend, Op med virksomheden, Hvordan man undgår at kvæle medarbejderne og begrænse profitten, Gyldendal, København, 1970, 159 sider, kr. 34,50.

Det er af børn og fulde folk, man skal høre sandheden. Som de ser den.

Townsend har mange sande iagttagelser. De er fremstillet i leksikalsk form, bebydende med advokater og endende med appendix.

Om tak står der på side 149: En meget forsømt form for anerkendelse. Tak.

Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Lederstil, Bedriftsøkonomisk forlag, Oslo, 1968, 262 sider.

Her har vi den klassiske fremstilling af The Managerial Grid, oversat til norsk. Grid'en anvendes som bekendt til at afbilde sine lederegenskaber på. Disse lederegenskaber er idag dog fortrinsvis beskrevet med to egenskaber, nemlig lederens interesse for og hensyntagen til det, man kunne kalde for produktion eller maskindelen af menneske/maskinorganisationen, og det man kunne kalde for hensyn til mennesket eller interessen for menneskedelen af menneske/maskinsystemet.

Der bliver 5 hovedtyper og mange overgange mellem dem.

Hvis man nummererer hver egenskab fra 1 til 9, får man:

1.1.-stilen er baseret på en minimumsindsats for at få et stykke arbejde gjort, samtidig med, at denne indsats lige netop sikrer fortsat medlemskab af organisationen (gruppen).

1.9.-stilen er baseret på dyb interesse for folks individuelle ønsker, og den giver sig udslag i et hyggeligt klima og behageligt arbejdstempo.

9.1.-stilen er baseret på en effektivisering af arbejdsindsatsen gennem en minimering af menneskelige indgreb og ad hoc beslutninger (beslutningstagningsprogrammet).

5.5.-stilen forsøger at afbalancere ønsket