

sion af, hvorledes man kan forbedre et systemoplæg.

Bogen afsluttes med fire væsentlige appendix, et om matrix-operationer, et om matematiske transformationer, et om principper for kodning og et om informationsmål. Der er en omfattende bibliografi og index.

Der er her tale om en ganske fremragende lærebog i området informations-systemer.

MANAGEMENT LITTERATUR

Management and organizational behavior, a multidimensional approach.

Af Billy J. Hodge og Herbert J. Johnson, John Wiley and Sons Inc., New York, London, Sidney, Toronto, 1970. 531 s.

Forfatterne, som er professorer ved Florida State University, indleder med at sige, at det er *forandringer*, der karakteriserer dagens organisationer. Den tekniske udvikling, nye ideer, nye værdier og nye problemer er det, virksomhedslederen må beskæftige sig med. Den måde, man løste problemerne på i går, er ikke adækvat i dag. Virksomhedslederen må lære at spille sin rolle som beslutningstager, og formålet med denne bog er at give praktikerer såvel som studenter en flerdimensionel præferenceramme for beslutningstagning.

Denne præferenceramme består af, at man lægger vægt på organisationens omgivelser, altså samspillet mellem organisation og omgivelser, på formuleringen af det man kunne kalde for ledelsens filosofi, og endelig hvorledes denne filosofi bringes til konkret udførelse.

Når det drejer sig om organisationens samspil med omgivelserne skelner forfatterne imellem »makroomgivelser«, d. v. s. det kulturelle, politiske og økonomiske system, og organisationens »mellemomgivelser«, d. v. s. de sædvanlige delsystemer, som organisationen tænkes at bestå af: marketing, leverandører, kommunikation, konkurrence, teknologi, service og inter-

essegruppe-systemerne. Endelig tales der om organisationens »mikro-omgivelser«: belønningssystemet, menneskesystemet og maskinsystemet.

Forfatterne forestiller sig, at tre systemer lænker disse mikrosystemer sammen: autoritet, kommunikation og organisationsstruktur.

Bogens formentlig vigtigste afsnit behandler det forfatterne kalder opstilling af en filosofi for virksomheden. En sådan filosofi indeholder fem dele: selve organiseringen af virksomhedens mission, »idégrundlag, motivering af de implicerede, rolleadfærd, værdimål (hvad der skabes og hvorledes det fordeles) og lederskab.

Når det drejer sig om at få filosofien udført i praksis går forfatterne ret detaljeret til værks både med de sædvanlige råd og måske med et par nye. De slår for eksempel på virksomhedsledernes beslutningstagende rolle, de mener, at virksomhedslederen mere og mere får en problem-løsende opgave. Endelig postulerer de, at udgangspunktet for at konstatere, om en mission lykkes består i en finansiel analyse. De andre beslutningsvariable, der står til lederens rådighed, med baggrund i organisationsteorien skal ikke omtales her. Man giver i og for sig den sædvanlige oversigt.

I deres konklusion siger forfatterne, at dagens ledere står i et dilemma, der er karakteriseret ved en konstant strid mellem de kræfter, der trækker i retning af konformitet, og de kreative kræfter. Forfatterne mener, at der kan gøres noget for at styrke de sidste.

Denne bog er skrevet for praktiske virksomhedsledere og for studenter. Efter vor bedømmelse er det navnlig de sidste, der kan have glæde af den.

Kristian S. Palda, **Economic Analysis for Marketing Decisions**, Prentice-Hall International, 1969, 260 sider, 95 sh.

Der var engang, hvor erhvervsøkonomien var et appendix til en almindelig

økonomisk teori, nærmere betegnet den nationaløkonomiske prisdannelsesteori. Der er endnu reminiscenser af denne indstilling til tilværelsen.

Nærværende bog er en af dem. Den behandler marketing-problemer i en terminologi, som svarer til tredivernes og bliver herved et stykke levende dogmehistorie. Dette understreges af, at den klassiske analyse er udvidet med økonomiske eksemplifikationer.

Russell L. Ackoff, **A Concept of Corporate Planning**, Wiley, London, 1970. 158 s., 79 kr.

Lad det være sagt straks, at Ackoff's bog er den klareste, mest koncise og mest perspektivrige og samtidig dybest loddede fremstilling af de væsentlige aspekter i virksomhedsledelse.

Ackoff er som bekendt en af grundlæggerne af den moderne operationsanalyse, og hans pragmatiske grundindstilling til detailproblemer er nu efterhånden videreført til virksomheden som helhed. Den moderne operationsanalyse beskæftiger sig med styring af menneske/maskinsystemer. En hjørnesteen i denne filosofi er en indgående planlægning bl. a. med henblik på at skabe sig grundlag for en fortløbende læring.

Ackoff starter derfor med en oversigtsdiskussion af, hvad det egentlig vil sige at planlægge. Herefter diskuterer han målsætningsproblematikken og politikproblematikken, for at konkludere i det man kunne kalde for ressourceplanlægning som helhed. Denne ressourceplanlægning består af en nøjere planlægning for mennesker og for maskiner, for det materiale, der skal passere menneske/maskin-konstellation samt for penge.

Han går så over til en detaljeret fremstilling af organisation af den menneskelige del af mekanismen og styremekanismerne. Hvordan man får planlægningen til at fungere, optager det sidste kapitel.

Der er her tale om, attyveårserfaringer

i praktisk virksomhedsledelse, problemløsning og teoriudvikling er forenet på 150 sider. Bogen er relativt let læst, og den er fabelagtig informativ. Det er årets bog på virksomhedsledelses-området.

Af *Hasselbalch's Management serie* har *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift* modtaget fire af syv udsendte bøger til anmeldelse.

Allerførst skal det siges, at initiativet med en management serie i Danmark bør præmieres. Der er en fremragende, ikke oversat litteratur, der bør frem på det danske marked. Begyndelsen synes at være gjort med denne serie, der er redigeret af cand. merc. *Jørgen Frode Bakka*.

Douglas McGregor skrev i 1960 bogen **Om Mennesket i den moderne virksomhed** (257 s., København, 1969).

McGregor's formulering af teori X og teori Y er efterhånden klassisk, ligesom Scanlon-planen og hans ideer om lederudvikling. Bogen blev anmeldt i *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift* i 1960, s. 281, og ny anmeldelse skal ikke foretages her. Der skal bare gives udtryk for det glædelige i, at denne principielle bog nu er kommet på dansk.

Noget tilsvarende kan siges om udsendelsen af:

Eric Rhenman, Virksomhedsdemokrati og organisation, (275 s., København 1969).

Det er den bog, der satte gang i demokratiseringsdiskussionen i Sverige. Efter en gennemgang af moderne organisationsteori formuleres begrebet interessentavance, som Rhenman har opdyrket og videreudviklet. Medbestemmelsesproblematik og lederskabsproblematik diskuteres herefter, bl. a. kommer forfatteren ind på de naturlige konflikter, der opstår i denne form for virksomhedsledelse.

Der er ikke tvivl om, at denne bogs indhold kan danne grundlag for mere neutrale analyser og diskussioner på de-