

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-

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 arbejds-metoder, faglig udvikling og udvikling af lederes menneskekundskab (ikke blot kendskab til folks adfærd).

Det er karakteristisk, at alle nu deltager i ledelsesprocessen.