

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

om rimelig trivsel mod ønsket om rimelig effektivitet.

9.9.-stilen er baseret på, at folk føler sig engageret (motiveret) til at arbejde for opfyldelse af fælles (accepterede) mål. Dette giver både større ydelse og samtidig gensidig tillid og respekt.

Det er klart, at en leders stil kan skifte fra situation til situation, ligesom lederens åbenbart iboende egenskaber lader sig udvikle og lader sig ændre fra situation til situation.

Selvom 9.9.-stilen umiddelbart er omgivet af dagens sympati, er den ikke lige anbefalelsesværdig i alle situationer.

Ledergrid kan kritiseres ved kun at have to egenskaber inde på målestokkene, normalt vil man forlange væsentligt flere af lederen. Og han burde have mulighed for tiltrods herfor at kunne afbilde sig selv og derved have mulighed for at følge og evt. intensivere sin udvikling som leder. Han bør have mulighed for at udvikle sin lederstil.

Blake og Mouton giver det i nogen grad, men man må passe på ikke at hænges sig for meget i netop denne grid. Den er blevet en lille smule for oversolgt, men kig alligevel i bogen.

Claude S. George, jr., **The history of management thought**, Prentice-Hall, London, 1968, 210 s., 37 sh.

Denne lærebog udmærker sig mere ved sin oversigt i 13 kapitler end ved indholdet i hvert enkelt kapitel.

Som det sig hør og bør starter man i forhistorisk tid og bevæger sig op gennem de klassiske kultursamfund og middelalderen frem til det tidspunkt, hvor man begynder at *tænke* på virksomhedsledelse (det er efter forfatterens opfattelse midt i 1700-tallet) over den industrielle revolution og den teknisk-økonomisk præ-

gede virksomhedsledelse i hele 1800-tallet. Ved overgangen til vort århundrede står vi med 3 professionelle virksomhedsledere: ejeren, ingeniøren og bogholderen.

Man har dog fået så meget hold i virksomheden, at man kan begynde at forsøge på at gøre den effektiv, og vi får scientific management, som bekendt gående over i human relations-bevægelsen, igen gående over i kvantitativ virksomhedsledelse og systembetragtningerne, hvor begrebet: »a general theory of management« lader sig skimte. Dog mindre i George's bog end i så mange andre.

John Child, **British management thoughts, a critical analysis**, 1969, George Allen and Unwin Ltd., London, 272 s.

Denne bog er et element i en større serie, *Studies in management*, udsendt på ovennævnte forlag. Det er en bog fortrinsvis af ren teoretisk interesse.

Det er et fremragende kildekrift til engelske tanker og delvis også til engelsk praksis i virksomhedsledelse.

Forfatteren slutter med et kapitel om sine analysers virkning for lederuddannelse.

Han mener, at den britiske lederuddannelse for øjeblikket kan indeholdes i 3 kasser: anvendelse af relevant viden indenfor *socialvidenskaberne*, økonomi, psykologi sociologi og organisationsteori; en række relativt standardiserede *teknikker*, f. eks. omkostnings-indtægtsanalyse, operationsanalyse osv.; casearbejde, rollespil, t-grupper m. v.

Child er ikke begejstret for denne tingenes tilstand, men mener helt enkelt, at man skal åbne disse æsker noget mere og iøvrigt ikke lægge sig fast på nogen bestemt form for lederuddannelse.

Det er jo ikke nogen ligefrem genial konklusion af et ellers uhyre detaljeret forskningsarbejde.