

6. De suboptimerede delsystemen samman-kopplas inom ramen för en optimerings-teknik, där optionering sker med av-seende på den strukturella informationen.

I mine øjne har Caj-Gunnar Lindström bidraget til udviklingen af teorien om virksomhedsledelse på tre væsentlige punkter. For det *første* har han struktureret et stort og heterogent stof omkring beslutninger og systemer af beslutninger. Det er i sig selv værdifuldt, når man tager det rådende kaos af ledelsesteorien i betragtning.

Dernæst har han integreret forskellige speciadiscipliners bidrag til en beslutnings-proces. Denne integrationsvirksomhed er meget betydningsfuld for praktisk virksomhedsledelse. Dermed bliver dette punkt et væsentligt led i opbygningen af en egentlig teori for virksomhedsledelse.

Endelig har han trukket en bestemt mennesketype frem som et element i en realistisk beskrivelse af en beslutningstager. Han kalder denne type for *heroic man*. Det er en person, der træffer afgørelser, fordi han er nødt til det, vel vidende at hans informationsgrundlag er mangelfuldt.

Man kan *videre* pege på, at forfatteren har formuleret sin egen form for optioneringsteknik, som kan blive et værdifuldt hjælpemiddel i systemdesign samt at han har givet sin egen udformning af en søgelæreproces med henblik på informations-skabelse, herunder navnlig skabelse af numeriske og strukturelle informationer.

Disse teoretiske bidrag har alle deres spejlbillede i praktisk virksomhedsledelse.

Det er således lykkedes forfatteren gennem sin afhandling at bidrage til både ledelsespraksis og ledelsesteori.

Det er en afhandling der fortjener respons både af teoretikere og praktikere. Det er et forskningsdokument, som må danne basis for en videre udvikling indenfor ledelsesteorien.

Orientierung und Entscheidung. R. Oldenbourgs Forlag i München og Wien har markedsført en managementserie under titlen *Orientierung und Entscheidung*. Det er bøger på fra 100–150 sider til en pris af ca. 20 DM.

Der skal her anmeldes tre af seriens bøger.

Bo Casten Carlberg, **Die Technik des Selbstmanagement**, 126 sider

Dette er en tysk oversættelse af Carlbergs engelske bog fra 1967: *Facing the Executive Challenge*. Carlbergs grundlæggende hypoteser er, at direktører og andre virksomhedsledere ikke anvender deres tid rigtigt. Med rigtigt betyder rigtigt målt med vedkommendes egen alen. Hvis man analyserer hvad topledere bruger deres tid til, finder man, at størstedelen af dagen og ugen og måneden er optaget af rutinearbejde, mens det kreative og det ledelsesmæssige skubbes i baggrunden. Efter de undersøgelser, der er foretaget, udgør rutinearbejdet under ingen omstændigheder mindre end ca. 66 % af arbejdsindsatsen og normalt mere end 90 %.

Det er klart, at denne tingenes tilstand er utilfredsstillende og Carlbergs spørgsmål er, om det er muligt for folk at hive sig selv op ved håret, hvis man tager fat på den rigtige måde. Carlberg mener det, og hans metode er tredelt: En arbejdsanalyse, en herpå byggende selvadministration og endelig spørgsmålet om arbejdsvilje.

En analyse af ens eget arbejde er relativt simpel at gennemføre. Carlberg foreslår, at man beskriver sin dag med de opgaver, der skal gennemføres (skal-opgaver), kreative langfristede »Måske-opgaver« og endelig de personkontakter, som skal gennemføres. Det er klart at beskrivelsen af tidsforbruget i disse tre klasser skal gøre folk forskrækkede og få dem til at koncentrere evt. reducere rutineopgaverne med bedre tid til de øvrige to, dog måske også en vis reduktion af kontakttiden.

Administrationen af sin tid består dels i