

6. De suboptimerede delsystemen sammankopplas inom ramen för en optimeringsteknik, där optionering sker med avseende 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 beslutningsproces. 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 søgelæreprøces 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

at udarbejde en egentlig arbejdsplan og dels i at delegere. Det er der i og for sig ikke noget nyt i, men Carlberg har eksplificeret det på en ganske instruktiv, sælgende måde, der ikke synes uoverkommelig. Når det drejer sig om den sidste synsvinkel arbejdsviljen er det efter Carlbergs opfattelse vigtigt, at man gør sig sin målsætning klar, at man gør sig klart, hvilke personlige kontakter man ikke kan være foruden samt endelig, at man gør sig klart, hvilken form for personlighedsudvikling, man ønsker at gennemløbe. Det er et koncist lille studium, som folk der beskæftiger sig med at lede andre, kan have en ikke ringe nytte af.

Norbert L. Enrick, Optimales Lagermanagement, 143 sider.

Dette er en elementær introduktion til lagermodeller og lagerstyring.

Man starter fra begyndelsen med de simple deterministiske og stokastiske lagermodeller og går over simulation til en egentlig lagerstyring.

Der er i bogen givet caseagtige eksempler (10 ialt), som er særdeles instruktive.

Det er en fremragende lille introduktion til operationsanalytisk præget lagerpolitik.

Arnold Kaufmann, Einführung in die Graphentheorie, 119 sider.

Grafteorien er en matematisk metode, der ligger til grund for en række praktiske management teknikker, herunder visse organisationsteknikker, trafik- og transportproblemer, systemteori og systembeskrivelse, kommunikation, netværksbeskrivelse, markovkæder og systematisering i det hele taget

Dette er i givet fald en introduktion til emnet for den lidt langhårede virksomhedsleder. Grafteorien ligger på et vist abstraktionsniveau, og selv om Kaufmann illustrerer principperne med særdeles virkelighedsnære eksempler, må man neck sige, at emnet trods sin vigtighed ligger i kanten af hvad man skal anbefale virk-

somhedsledere at ofre deres læsetid på.

Derimod er det en fremragende introduktion til grafteorien for de studenter, der vælger operationsanalyse som speciale.

OPERATIONSANALYTISK LITTERATUR

A. Hjortshøj Nielsen og P. E. Stryg, Landbrugets operationsøkonomi, DSR, Den kgl. Veterinære- og Landbohøjskole, København, 1970, 237 s., 118 kr.

Landbrugets operationsøkonomi er operationsanalyse anvendt på landbrugsøkonomiske problemer. Forfatterne siger i deres forord, at det drejer sig om undervisningsmateriale, der har været anvendt ved undervisningen på landbrugsstudiets økonomiske linje, men at der også er medtaget en del andet stof, som skulle gøre bogen mere afrundet, når det drejer sig om produktionsproblematik.

Forfatterne har struktureret stoffet i 8 kapitler. Efter en indledning og en diskussion af produktionsbegrebet og planlægningsbegrebet, gås der i detaljer med den neoklassiske produktionsmodel. Det er ganske velskrevne og omfattende afsnit.

I kapitel 4 gås der ind i den lineære programmeringsmodel og der gives en del eksempler på, hvorledes man kan anvende lineær programmering i landbrugssektoren.

Særligt interessant er imidlertid kapitel 5, hvor forfatterne tager en række specielle produktionsmodeller op til nærmere gennemgang; det drejer sig om investeringsmodeller, dynamiske lineære programmeringsmodeller, en række andre afskygninger af lineær programmering, udskiftningskalkulen, kø-modeller og dynamisk programmering.

Det er givet, at forfatterne har erfaring i anvendelse af lineær programmering, idet der i kapitel 6 under overskriften: Praktisk produktionsplanlægning gives en nøje instruktion m. h. t. hvorledes et lineært programmeringsproblem kan køres igennem på maskine.