

ling med følgende disposition: Investeringebegrebsdannelser, udvikling af et investeringsobjekt, bestemmelse af investeringers kvantitative resultater, egentlige investeringskalkyler, investeringernes finansiering og skattemæssige og inflationens indvirkning på investeringer, samt investeringsbeslutninger og kontrol af investeringer. Endelig taler han til sidst om investeringernes interne rente som målestok for effektiviteten af virksomhedsledelse.

Bogen kan betragtes både som en statusrapport og som en lærebog og som en håndbog for de folk, der i praksis har med investeringsbeslutninger at gøre.

R. B. Harsløf og Ole Heise, Ledelsesbegreber, G. E. C. Gad, København, 1971, 156 sider.

Ole Heise lader i sit forord forstå, at der er brug for en tolkningsfunktion mellem det, man kunne kalde for handels-højskoleteori, og det, man kunne kalde for praktikerens ønske om at følge med i denne teoriudvikling og dens begrebsdannelser.

Bogen om ledelsesbegreber, hvor Harsløf og Heise på 156 sider beskriver stort set alle de nye og væsentlige begreber, der optræder i den teoretiske diskussion, synes at efterkomme ønsket om en sådan tolkningsfunktion.

Det er en ordbog, der kan anvendes såvel af civiløkonomstuderende som udlærte civiløkonomer og virksomhedsledere i almindelighed.

A. R. Coleman, Financial Accounting, Wiley, London, 1970, 627 sider, 97 s.

Dette er en lærebog i den del af finansieringsteorien, der vel efterhånden går under navnet »Pengestrømsanalyse«. Om det er et »general management approach«, som forfatteren har som undertitel for sin fremstilling, er svært at sige, men sikkert er det jo, at tallene er aggregeret op, således at de i og for sig dækker virksomheden som helhed.

P. G. Hoel og R. J. Jessen, Basic Statistics for Business and Economics, Wiley, London, 1971, 436 sider, £4.95.

Det er ganske morsomt at se, hvorledes velsolgte lærebøger udvikler deres typografi og deres grafiske fremstillinger. Det gælder også nærværende fremstilling af de sædvanlige statistiske modeller i relation til driftsøkonomien.

Specialskolerne i København har investeret i en virkelig gennemgribende behandling af indkøbsfunktionen. Den foreligger her i form af 4 bind, hvis anvendelse må siges at gå langt ud over det publikum, som de er skrevet for.

Titlerne giver i sig selv tilstrækkelig vejledning.

Bent Plesner, Indkøbsteknik, Specialskolerne i København, København, 1970, 162 sider.

H. J. Schmidt, Indkøb-teknisk styring, Specialskolerne i København, 1970, 209 sider.

Nils Teisen, Indkøbsjura, Specialskolerne i København, 1970, 133 sider.

O. Dahlin, Indkøbsaftaler og ledelsesmæssige opgaver, Specialskolerne i København, 1970, 178 sider.

Caj-Gunnar Lindström, Om Informationen i Beslutsprocessen, Ett utkast till en systemanalys, skriftserie utgiven av Handelshögskolan vid Åbo Akademi, A: 11, Åbo 1971.

Caj-Gunnar Lindströms doktorafhandling er på 226 sider og indeholder 6 kapitler, foruden 3 appendix, litteraturliste og et engelsk resumé. Lindström har formuleret 5 hovedproblemer i sin afhandling. Det første problem består i at finde ud af, hvilke relationer, der kan beskrive et interaktionsfænomen mellem forskellige delsystemer i en virksomhed. Han formulerer den præliminære hypotese, at et interaktionsfænomen ikke på realistisk vis kan fremstilles som analytiske problemformuleringer.

Hans *andet* forskningsproblem er spørgsmålet om, hvorledes man kan karakterisere informationsstrukturen i operationsanalysemodeller. Hans hypotese er, at dette kan ske ved en informationsprofil, som består af numerisk information, strukturel information og beslutningsregler.

Det *tredie* spørgsmål går på, hvad en modelkonstruktør kan forstå ved information og hvilken information beslutningstageren i det hele taget kan få frem i beslutningssituationen. Forfatterens hypotese er, at beslutningstagerens mulighed for at få relevant information beror på den aktuelle udformning af informationssystemet. Hvis dette er opstillet, således at det kun tilfredsstillende lovens minimumskrav, kan det normalt ikke give den information, der kan få en operationsanalytisk model til at give resultat.

Det *fjerde* spørgsmål består i at finde ud af, hvilken minimumsinformation der skal til for at beslutningstageren i en beslutningssituation kan få tilfredsstillende beslutningsregler ud af en operationsanalytisk model. Forfatterens hypotese er, at informationsbehovet varierer med dels hvilken type beslutningstagere, der er tale om og dels beslutningsniveauet i organisationen; videre er hans hypotese den, at en sådan information kan centraliseres omkring estimerbare middelværdier i en tilpasningsproces.

Lindströms *femte* og sidste spørgsmål går på, hvorledes vore beslutningsmodeller bør udformes, hvis de skal kunne anvendes i en total planlægningsaktivitet. Forfatterens hypotese er, at de må kunne indpasses i en løbende søge-lære-proces.

For at bekræfte eller afkræfte sine hypoteser kombinerer forfatteren tre metode-kategorier: Litteraturanalyse og deduktioner herudfra, sensitivitetsanalyse på beslutningsmodellerne ved hjælp af simulation, og endelig normal empirisk observationsvirksomhed. Forfatteren er temmelig grundig med anvendelsen af disse metoder, og man kan vel sige, at han stort

set efterviser rigtigheden i sine hypoteser.

Lindström formulerer resultaterne af sit arbejde i en slags teori, der nærmest skal forstås som et udkast til en operationel beslutnings- og planlægningsteori.

Denne teori har 6 punkter (side 171):

1. Beslutsprocessen i ett företag är en informations-transformationsprocess, som inriktas på lösning av ett specifikt problem i ett avgränsat, totalsystem eller delsystem.
2. Målstrukturen i beslutssituationen är komplex. Varje delsystem som är involverat i beslutssituationen kan beskrivas utgående från en målsättning som relateras till ett handlingsprogram.
3. Totalsystemet kan dekomponeras till elementärsystem, som kan beskrivas utgående från en singular målformulering, vilken kan ses som en funktion av a priori fixerade beslutsvariabler, mottagen tillståndsformation om andra elementärsystem och deras målformulering samt uppfattningen om omvärlden.
4. Aktivitetsprogrammet för varje delsystem (resp. elementärsystem) kan ses som en funktion av de a priori fixerade beslutsvariablerna, tillståndsinformationen avseende övriga relevanta delsystemen (resp. elementärsystemen), de övriga delsystemens målformulering, uppfattningen om omgivningen samt den egna målformuleringen.
5. Planeringsaktiviteten utgör en sök-lär process, där delsystemen och elementärsystemen sammankopplas inom ramen för den gemensamma komplexa målstrukturen och där sammankopplingen ses som en dynamisk informationsprocess för lösning av interaktionsproblemen. Lösningen av interaktionsproblemen sker genom alternativa utformningar av aktivitetsprogrammen för de involverade systemen.

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