

C. A. Gibb, ed., *Leadership*, Penguin Modern Psychology, Penguin Books, London, 1969, 439 s.

Denne bog indeholder 25 udvalgte artikler, hvor man fra psykologisk hold går ind på undersøgelser af virksomhedsproblematik. I introduktionen kan man særligt hæfte sig ved Knickerbocker's artikel fra 1948 om lederskab. Han fremfører her det synspunkt, at lederskab er situationsbestemt, at en leder fremtræder i en bestemt gruppe, i en bestemt situation.

I et omfattende afsnit betitlet „personligheden“, hæfter man sig særlig ved Stogdill's artikel fra 1948 om de personlighedsfaktorer, der synes at være associeret med lederskab. Det skal ikke refereres her, hvad man finder, for psykologerne har jo fundet næsten alle mulige egenskaber frem. Lad os alligevel give Stogdill's 5 slagord på engelsk: capacity, achievement, responsibility, participation, status og situation. Man må selv gætte sig til, hvad det betyder eller læse Stogdill's artikel. Det sidste er absolut anbefalelsesværdigt, idet den resumerer litteraturen op til ca. 1948.

Det næste hovedafsnit går på interaktionsteori, det er altså forholdet mellem lederen og gruppen. Her kan man måske navnlig pege på Gibb's artikel fra 1947. Han påviser først, at grupper er mekanismer for at nå individuel behovstilfredsstillelse. Dernæst peger han på rolledifferentieringen i gruppen, en af rollerne er lederrollen; lederskab bliver herved et begreb, der anvendes på interaktionen mellem to eller flere personer, og lederfidusen er naturligvis den, der på en eller anden måde kan kontrollere og/eller dirigere andres handlinger i retning af et fælles formål.

Gruppemedlemsskab og dermed accept af lederen er baseret på både en kognitiv evaluering af behovstilfredsstillelse og et emotionelt engagement. Dette sidste giver anledning til en variation af lederskabsrelationer.

I 5. del af bogen er aftrykt 3 artikler om, hvorledes ledelse opstår.

I 6. del hvorledes „førere“ opstår. Og endelig gives der et overblik over, hvad man for øjeblikket ved om lederrollen i relation til formålsopfyldelse.

Forfatterne slår i dette essay bl.a. på, at gruppen er vigtigere end lederen. Dette skal forstås på den måde, at en gruppe kan nå sit mål uden én enkelt leder, men ingen person kan optræde som leder uden en gruppe. Lederskab bliver derfor til én ud af mange rollerelationer i en gruppe.

Det næste afsnit vedrører lederskab i komplekse situationer, og bogen afsluttes med et essay om lederskab og etik.

Sammenfattende kan det siges om denne lille bog til en tier, at man sjældent har set så meget relevant stof samlet så koncentreret for så få penge pr. kvadratcentimeter.

Peter F. Drucker, ed., *Preparing Tomorrow's Businessleaders Today*, Prentice/Hall, London, 1969, 100 sh, 290 s.

Dette er et referat fra et symposium om forholdet mellem handelshøjskoler og erhvervslivet.

Første afsnit behandler de indre omgivelser, vi befinder os i, erhvervslivets politiske forhold er ændret, de finansielle, de teknologiske, de informatoriske forhold er ændret og endelig har vi en anden indstilling til »livet“ end man måske havde for 50 år siden.

Samtidig kommer der nye dimensioner ind i virksomheden. Vi har stadigvæk gründeren, igangsættereren og den, der hele tiden får tingene til at vokse, men virksomheden bliver mere og mere en slags institution for uddannelse og videreuddannelse. Den måde, der planlægges på, den måde, der ledes på, den måde, beslutningerne systematiseres på, og de nye management-metoder, der stedse kommer frem, stiller krav om løbende opmærksomhed, idet alting er påvirket af ændringer. Virksomhedernes internationalisering giver helt andre aspekter for virksomhedens ledelse, end hvis man bare importerer og eksporterer. Dette aspekt behandles i en række indgående afhandlinger.

Og så er man fremme ved formålet for handelshøjskolerne (the business school). Hvad skal disse institutioner undervise i? Skal man udlære virksomhedsledere, eller rettere sagt forsøge derpå, skal man uddanne direktionssekretærer, skal man uddanne mennesker, skal man uddanne for »samfundet« eller hvad skal man gøre?

Det sidste skal ikke refereres her, i stedet bør man starte en analog diskussion på hjemligt plan. Bogen er i 1971 udgivet på dansk under titlen: *Morgendagens virksomheder*, Institutet for Lederskab og Lønsmønstre i samarbejde med Braner og Korch.

Rosemary Stewart, *The Reality of Organizations, A Guide for Managers*, Macmillan and Co., London, 1970, 157 s., 50 sh.

Dette er tænkt som en slags populær lærebog for

virksomhedsledere i nogle typiske problemer, der altid forekommer i en organisation og hvor disse typiske problemer er beskrevet ved klassisk organisationsteori.

Efter nogle teoretiske overvejelser og en diskussion af, hvilke opgaver en organisation egentlig har, eksemplificeres forholdene mellem overordnede og underordnede, forholdene mellem virksomhedsleder og specialist og forholdene mellem ledere. Hertil kommer en diskussion af det, forfatterinden kalder balanceproblemer. Disse består i, hvor meget der skal decentraliseres og forholdet imellem bundethed og fleksibilitet. Endelig diskuteres ændringsproblematik, og der konkluderes i en checkliste omkring, hvad der måtte kunne „go wrong“.

Checklisten er måske pengene værd, men bogens informationsindhold er relativt inferiørt.

Gordon Heald, *Approaches to the Study of Organizational Behaviour*, Tavistock Publications Ltd., London, 1970, 161 s., 50 sh.

Denne bog har undertitlen „Operational Research and the Behavioural Sciences.“ Den består af 11 artikler af forskellige forfattere plus en indledning ved bogens redaktør.

Emnerne er centreret omkring virksomhedens personalepolitik, informationspolitik, organisationspolitik og ledelsespolitik.

Bogens styrke er det, der kendetegner Tavistock Institut, nemlig en på helt konkrete casestudies baseret teoridannelse. Det er derfor en fremstilling med megen nyttig information for folk, der beskæftiger sig med anvendt organisationsteori.

Grace J. Kelleher, *The Challenge to Systems Analysis*, Wiley, London, 1970, 150 s., 4,70£.

Bogen har undertitlen „Public Policy and Social Change“. Dette betyder, at man her har forsøgt at sætte en række offentlige planlægningsproblemer ind i en vis systemsammenhæng, idet man peger på, hvor vanskeligt det er at få systemteori og offentlig problematik til at gå op i en højere enhed.

Bogen indeholder 15 artikler af hver sin forfatter. For det danske marked kunne man måske fremhæve Kellehers om systemanalyse på forsvarsproblemer, Meyers om byplanlægning, Coulter om

forureningsproblematik, Augusts om trafikikkerhed og Browns og Holsts om U-landenes fødevareproblemer.

Thomas H. Patten, jr., *Manpower Planning and the Development of Human Resources*, Wiley, London, 1971, 737 s.

Dette er en omfattende lærebog i personaleadministration og personaleudvikling.

Forfatteren har disponeret det omfattende stof på følgende måde. Først slår han til lyd for at personaleproblemet er et problem, som ganske simpelt må behandles som et problem. Dette kræver, at man har visse formål opstillet for sin personalefunktion og dernæst kræver problemets kompleksitetsgrad, at man vælger eller udvider en model (flere modeller) til at behandle det.

Forfatteren gennemgår så udviklingsprogrammer for forskellige typer af personale: udvikling af folk i almindelighed, teknisk træning, formændenes problem, ledelsens problem, samarbejde med læreanstalter, sælgertræning og endelig en samfundsmæssig problematik omkring videreuddannelse. (Dette sidste er dog relateret næsten udelukkende til forholdene i USA).

Forfatteren slutter af med nogle politiske moralske aspekter: Demokrati kræver løbende personudvikling og omvendt.

Dette er en decideret lærebog med et omfattende index og en omfattende litteraturfortegnelse.

P. G. Herbst, *Behavioural Worlds, The Study of Single Cases*, Tavistock Publications, London, 1970, 247 s.

Herbst hører til de metodeinnovative forskere, der præger udviklingen af nutidig adfærdsvidenskab. Bogen er en sammenstilling af en del af hans forskningsresultater fra de senere år. Han præsenterer her 4 teknikker, der i hans eget sprog betegnes således: Longitudinal time independance, cross-sectional, longitudinal face transition og longitudinal time dependance. Som illustration af metodeudviklingen har han beskrivelser af, hvorledes autonome grupper fungerer, på hvorledes forholdet mellem elever og deres præstationer i en normal skolesituation fungerer, på en familieproces og endelig på visse organisationsmæssige adfærdsmønstre.

Som indledning har han bl.a. en detaljeret beskrivelse af den af ham selv udviklede cycliske netværksanalyse samt et essay omkring forskellen på