

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

naturlove og adfærdslove. De sidste er efter hans opfattelse karakteriseret ved, at individet selv skaber sine love.

Der skal ikke i denne omtale gås i detaljer med Herbsts modeldannelser, det skal blot siges, at en fremstilling af denne type må og skal studeres af folk, der er aktivt engageret i socialvidenskab.

Anders Linde, red., *Strategisk Planering*, Bonniers, Stockholm, 1971, 223 s.

Denne bog har undertitlen „Hvad kan, vil og bør virksomheder og andre organisationer gøre nu og i fremtiden.“

Det er en stor mundfuld, men der har også været mange forskere på Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet om at klare den, ikke mindre end 10.

Efter et forord af institutionens chef, professor *Bertil Näslund*, sammenfatter bogens redaktør hovedindholdet i dette studium. *Lars Åbrell* diskuterer, hvad strategisk planlægning egentlig er, og *Jens Lindberg* går i detaljer med de aktiviteter, man må igangsætte ved strategisk planlægning. *Linde* går videre med en beskrivelse af virksomheden og omgivelsernes krav til denne, mens *Söderman* diskuterer virksomhedens målsætningsproblematik. *Sellstedt* beskriver og vurderer virksomhedens nutidssituation og *Gullander* virksomheden i fremtiden. *Birger Rapp* går ind på informationsbehov og prognosemetoder i relation til strategisk planlægning, mens *Lars Lönnstedt* tager sig af de administrative problemer ved strategisk planlægning. *Leonardz* og *Lars Engwall* analogiserer hvad er strategi og ressourceallokering, og bogen afsluttes så med tre konkrete eksempler samt *Lindes* funderinger over den strategiske planlægnings proces.

Det er en bog, der på den ene eller den anden måde kommer ind på de aspekter, som man i dag anlægger, og som man indtil nu har anlagt på begrebet strategisk planlægning. Baseret på et stof som dette kan vi nu gå videre.

Det er en fremragende statusrapport.

Bengt Rydén, *Fusioner i svensk industri*, Industriens Utredningsinstitut, Stockholm, 1971, 246 s.

Svenskerne i almindelighed og Bengt Rydén i særdeleshed har gennem en årrække vist fusionsproblematikken betydelig interesse.

Nu foreligger den hidtil mest ambitiøse behandling af emnet. Rydén ønsker at kortlægge og årsagsanalysere fusionsvirksomheden i svensk industri fra 1946–1969. Hovedvægten lægges på at belyse, hvorfor fusioner gennemføres.

Efter et indledningskapitel rummer afhandlingens kapitel 2 forfatterens begrebsapparat. Ligeledes beskriver han sine dataindsamlingsmetoder (især dagspressen), og han ræsonnerer sig frem til, at materialet mangler 15–25 % i at være fuldstændigt. Endelig fremlægges det empiriske materiale, som omfatter små 2.000 fusioner i perioden 1946–69.

Kapitel 3 gør rede for fusionsudviklingen i udlandet, hvor man har foretaget undersøgelser, som i mangt og meget minder om den foreliggende. Det viser sig, at i bl.a. USA, Japan, UK og flere EEC-lande har man som i Sverige oplevet en kraftig vækst i industriens fusionsvirksomhed siden slutningen af 1950'erne.

I de to næste kapitler formulerer Rydén sine forudsætninger og hypoteser. Den grundlæggende, nødvendige forudsætning for, at man kan få en fusion og den dertil svarende handel i stand, er den samme som ved enhver anden handel: Købers og sælgers vurdering af byttegenstanden er forskellig. Denne forskel kalder Rydén for værdigabet. Uden værdigab ingen fusion.

Hvilke forhold bestemmer nu forekomsten af et værdigab? Enten må køber øjne samordningsmuligheder (synergi) i form af (1) effektivitetsforbedringer eller (2) markedsfordele gennem konkurrencebegrænsning af den ene eller den anden art. Eller også foreligger der (3) et rendyrket værdigab, som alene beror på forskelle i købers og sælgers viden, risikovurdering, subjektive rente m.v.

Disse tre hypoteser („fusionsteorier“) præciseres og afprøves på det empiriske materiale, hovedsagelig gennem korrelationsanalyser. Analyserne har svært ved at give klare udslag, fordi de faktorer, som udløser fusioner, vel sagtens er så komplicerede og heterogene, at de ikke lader sig indfange i simple funktionssammenhænge og alt-andet-lige-forudsætninger m.v. Kun hypotesen om effektivitetsfaktoren synes at finde en vis bekræftelse, mens de øvrige forhold hverken kan bekræftes eller afkræftes af det indsamlede materiale.

Det afsluttende kapitel behandler fusion som et middel til virksomhedsvækst. Det er et betydningsfuldt emne, som tages op. Først behandles kort den sparsomme teori om virksomheders