

# Erhvervsøkonomisk litteratur

En oversigt over nyere edb- og systemteoretisk litteratur samt management litteratur

---

Af Erik Johnsen

## Computer Science

Den danske betegnelse for computer science er en del af datamatikken, der knytter sig til datamatens praktiske udnyttelse. En à jour-ført opsummering af denne problemkreds findes i: Alfonso F. Cardenas, Leon Presser og Miguel A. Marin, ed., *Computer Science*, Wiley Interscience, Wiley, London, 1972, 522 sider, 8£.

Fremstillingen behandler i 14 tæt skrevne oversigtsartikler dels systemteknologi og dels datamatiske sprog, oversættere og anvendelser. Der er bl.a. en à jour-føring af anvendelser inden for virksomhedsledelse skrevet af Sprowls, og en tilsvarende for informationssystemer, skrevet af Amstutz.

En egentlig lærebog af den selvlærende type og af høj karakter er Alexandra I. Forsythe, Elliot I. Organick og Robert P. Plummer, *Computer Science, Projects and Study Problems*, John Wiley and Sons, London, 1973, 292 sider, 2,85 £. Bogen er disponeret i 13 typiske projekter involverende simulation, løsning af simultane lineære ligninger, lønningsregnskaber, jobshop simulation, fordeling af arbejdskraft, sorteringsopgaver, statistiske analyser og informationslagring og sortering. Til hver af de 13 typiske opgaver er der knyttet yderligere studiemateriale.

American Society for Information Science, ASIS, udsender årbogen *Annual Review of Information Science and Technology* redigeret af Carlos A. Cuadra. Bøgerne udsendes af Wiley, London. Årbøgerne er disponeret i 4 afsnit: planlægning af informationssystemer, metoder og teknikker, anvendelser og endelig selve edb-professionen. Af årbøgerne fra 1971 og 1972 kunne man især pege på en række anvendelser indenfor medicinsk databehandling, juridisk databehandling, automatisering af bibliotekstjeneste og edb's anvendelse i humanistiske videnskaber. Hertil kommer naturligvis den løbende forøgelse af vores viden om en hensigtsmæssig organisering af informationen.

Lærebøger om selve datamaten, dens indretning og anvendelse er ikke alene talrige, men der begynder også at udvikle sig et vist erfaringsgrundlag, der giver bedre og bedre lærebøger. M. David Friedman, *Principles on Digital Computer Operation*, Wiley, London, 1972, 223 sider, 4,10 £, er en af de bedre lærebøger. Det er en veldisponeret å jour-føring omkring datamatens typiske funktion. J. MackAdams & Douglas H. Haden, *Computers, Appreciation, Applications, Implications, An Introduction*, Wiley, London, 1973, 584 sider, 4,80 £, er en ganske omfattende, let læselig og seriøs introduktion. Den behandler de gængse problemstillinger og fører læseren lempeligt ind i programmering af forskellige opgaver, som efterhånden er blevet standard. En interessant tilbygning til litteraturen er:

Fred Gruenberger & David Babcock, *Computing with Mini-computers*, Melville Publ. Comp., Los Angeles, 1973, 288 sider. Bogen distribueres via Wiley, London. Forfatterne baserer deres fremstilling på den devise, at der er én og kun én måde at lære en datamat at kende på, og det er at anvende den. Da det drejer sig om minicomputers, må opgavevalget ifølge sagens natur være forholdsvis begrænset, netop til regnemæssige opgaver. Forfatterne anvender FORTRAN og BASIC som deres foretrukne sprog.

På *simuleringsfronten* kan der være grund til at nævne 3 nye bøger. Den første er Hans E. Andersin og Reijo Sulonen, *Simuleringsteknik*, Studentlitteratur, Lund, 1972, 370 sider, sv. kr. 59.-. Fremstillingen er disponeret i 3 hoveddele: en introduktion, et metodikafsnit og et teknikafsnit. Introduktionen omfatter simulering som problemløsningsproces og de særlige problemer, der knytter sig hertil. Det metodiske afsnit behandler modelopstilling, programmering af modellen og test af modellen samt eksempler på modelløsning. I teknikafsnittet går der i detaljer med simuleringssprog, herunder GPSS, SIMULA, DYNAMO, generering af tilfældige tal og de statistiske problemer, der knytter sig til en simulation. Fremstillingen er gennemillustreret med eksempler fra praktisk problemløsning. Den egner sig helt generelt som lærebog i simulationsteknik.

L. R. Carter & E. Huzan, *A Practical Approach to Computer Simulation in Business*, George Allen & Unwin, London, 1973, 298 sider, er et skud på stammen af Unwin Professional Management Library. Denne serie udmærker sig ved en forsvarlig teoretisk standard og en høj grad af praktisk faglig expertice. Dette gælder også nærværende fremstilling, som giver en glidende indførelse i statistisk simulationsteori og særligt velegnede computersprog som CSL, FORTRAN og BASIC. På den anvendte side arbejder forfatterne fortrinsvis med køsystemer, prognose- og lagersystemer, men strør i øvrigt en del andre godter rundt omkring i teksten. Videre kommer Guetzkow, Kotler & Schultz,

*Simulation in Social and Administrative Science, Overviews and Case-examples*, Prentice-Hall, London, 1972, 768 sider, 7,50 £. Dette er en ganske betydelig statusopgørelse over simulationsstudier i adfærdsvidenskabeligt regie. De 13 afsnit er skrevet af hver sine specialister. En betydningsfuld oversigtsartikel om simulationsmetodikkens indtrængen i socialvidenskaben indleder bogen. Der gives herefter en række eksempler på simulationsmetodens anvendelse på individuel adfærd, sociale og kulturelle systemer, økonomiske systemer, politiske processer, internationale relationer, samt geografiske problemstillinger. Særlig interesse knytter der sig til Newell og Meier's fremstilling om simulation af og i virksomheder. Marketingsystemer får naturligvis sin del, men også budgetsimulationen (her på primærkommunalt plan) introduceres. Afslutningsvis gives der eksempler på, hvorledes simulationsmetoden har medvirket til skabelse af ny teori indenfor det adfærdsvidenskabelige område. Det er et ganske betydeligt referenceværk, som formentlig vil blive en af grundbøgerne for de næste års arbejder med simulationsteknik.

Arthur I. Siegel & J. Jay Wolf, *Man-Machine Simulation Models*, Wiley, London, 1969, 177 sider, er en fremstilling, der går i detaljer med systemsimulation af mennesket som psykologisk og socialt væsen. I konstruktionen af fysiske menneske-maskin systemer er det af betydning at kunne sige noget om, hvorledes til eksempel stress-faktorer, gruppemoral, trivsel og gruppe-effektivitet udvikler sig, ligesom systemoperatørens individuelle funktion i forbindelse med en kompleks maskine tilsammen har afgørende betydning for, hvorledes menneske-maskin systemet fungerer. Dette må man tage hensyn til allerede i design-fasen. Studiet viser for det første, at det lader sig gøre at måle såvel komponenter som sammenhænge mellem en lang række socialvidenskabelige grundbegreber som normer, formål, samhørighedsfølelse, lederskab, rolle, status og anvende disse til vejledende udsagn om en gruppes optimale størrelse og sammensætning, når man ved, at gruppen bliver udsat for en række forstyrrende faktorer i sin omverden og skal præstere en effekt af en bestemt type. Det er et metodestudium af høj interesse for specialisten.

På området *system-arbejde, systemkonstruktion*, er der først og fremmest grund til at pege på 3 fremstillinger.

Chr. Andersen, Frits Krogh-Jespersen og Anders Petersen, *Syskon I og Syskon II*, G. E. C. Gad, København, 1972, er det længe ventede resultat af et intenst og vidtspændende samarbejde udført under EDB-rådets auspicer, under betegnelsen systemkonstruktions-projektet. Stort set må arbejdet siges at være lykkedes, for så vidt som vi nu har en dokumentation for, hvorledes man i detaljer kan gå frem, når og hvis man vil opbygge et datamatisk system. Bøgenes styrke ligger natur-

ligvis i den meget store praktiske erfaring, der er nedlagt i de enkelte afsnit. Uden at gå i detaljer med indholdet kan det ganske kort siges, at her er det beskrevet – så enhver kan forstå det – hvorledes man går frem i systemarbejde.

På Studentlitteratur i Lund er kommet en fremstilling, der knytter sig delvis til Syskon. Det er Mame Bäckströms *Systemarbetets Metodik*, 231 sider, 35 sv. kr. Bogens formål er at argumentere for de enkelte trin i en systemkonstruktion baseret på klassiske systemtanker. Man kan således sige, at Bäckström kan hjælpe med at argumentere fra trin til trin for den måde, som Syskon arbejder på.

Börje Langefors, *Theoretical Analysis of Information Systems*, Studentlitteratur, Lund, 1973, 489 sider, 75 sv. kr., er udkommet i 4. bearbejdede udgave. Langefors' værk, der stammer fra 1964, har nu efterhånden opnået en international anerkendelse og anvendes i mange forskellige undervisningssammenhæng. Det har sin styrke i et simpelt og operationelt systembegreb, som letter den svære vej fra de enkle men uoverskuelige data til skabelsen af en egentlig information. Langefors har disponeret bogen i 3 hoveddele: systemteori, informations-systemteori og en mindre tredjedel om databehandlingsproblematik. Den principielle styrke ligger i første del, den praktiske ligger i de mange erfaringer, der er nedlagt i anden del. Det er en anvendelig lærebog, til eksempel på cand.merc.studiet.

Hans Jørgen Helms, red. *Vejledning i konstruktion af datamatiske systemer*, Studentlitteratur, Lund, 1972, 182 sider. Der er her tale om en let tilgængelig og praktisk men samtidig principiel fremstilling af systemkonstruktionsproblematikken. Bogen er disponeret i en problemdefinition, skitseplanlægning, detailplanlægning, implementering og afprøvning og overdragelse. Der er tale om en meget klar, overskuelig og praktisk fremstilling.

Jørgen Pedersen og Sven Skau Nielsen, *Datateknik III*, Specialskolerne i København, 1971, 317 sider, er fortsættelsen af *Datateknik I og II*, der anvendes på merkonom-uddannelserne. Bogen udmærker sig som sine forgængere navnlig ved at være uhyre praktisk i sit eksempelvalg og dermed instruktiv og levende op til det formål, som den er beregnet på at dække.

I Studentlitteratur's serie om EDB er følgende fremstillinger af interesse i relation til systemkonstruktion: Tom Gilp, *Reliabel EDP-application design*, Studentlitteratur, Lund, 1973, 200 sider, sv. kr. 43.–, Harald Haugeland, *Programutvikling*, 1972, 80 sider, og Gunnar Bach og Rune Brandinger, *Arbete med informationssystem*, 1972, 220 sider, samt Ole Dopping, *Kort och brett om adb*, 1971, 225 sider,

28,50 sv. kr. Samtlige Studentlitteratur's markedsføres i Danmark af Akademisk Forlag, København.

Paul Lindgreen, *Introduktion til informationsanalyse*, A/S Regnecentralen, København, 1973, 109 dupl. sider; Paul Lindgreen har i flere år beskæftiget sig med systemarbejdets problematik og har fremstillet dette kompendium til anvendelse i faggruppe 8b på cand.merc.studiet ved Handelshøjskolen i København, databaseret ledelse. Han beskriver informationsanalysens begrebsmæssige grundlag, den kvalitative informationsteori (hvor data kan transformeres til information, som skal repræsenteres og erkendes), datamatiske systemer og informationsanalyse i praksis. Der er tale om et yderst distinkt og seriøst arbejde, som går noget ud over kompendiets egentlige form, og som kan betegnes som et praktisk betonet forskningsarbejde.

## Databehandling og databehandlingscentre

Der sker en stadig opdatering af erfaringerne indenfor den automatiske databehandling. Lorenz S. Orilia, Nancy Stern og Robert A. Stern, *Business Data Processing Systems*, Wiley, London, 1972, 310 sider, er en sådan opdatering på det introducerende lærebogsmæssige plan.

Bogen er udarbejdet som introduktion i faget databehandling og er dimensioneret til et semester. En pædagogisk innovation er et case, der løber hele bogen igennem parallelt med de mere indlæringsprægede afsnit.

Også erfaring med service-centre begynder at udkrystallisere sig i bogform: Svend Hellfors, *Management Betrieblicher Datenverarbeitungszentren, Theorie und Praxis der Organisation, Leitung und Verwaltung von Rechenzentren in grösseren Betrieben*, R. Oldenburg, München, 1971, DM 38.- og Hermann M. Weisman, *Information Systems, Services and Centers*, Wiley, 1972, 265 s., 4,65 £. Begge bøger går ind i en systematisering af den særlige problematik, der knytter sig til drift af servicebureauer.

## Systemteori

Systemfilosofi og systemteori er efterhånden blevet et vidt favnende begrebsområde, som er i stadig udvikling. Der foreligger fra de sidste par år flere signifikante bidrag.

Poul Sveistrup, *EDB og samfund*, G. E. C. Gad, København, 1972, 237 sider. Poul Sveistrup har baseret på mange års erfaring filosoferet over mennesket i fremtidens datasamfund. Menneskets situation i dataalderen er, at det nu har bedre mulighed for at kommunikere. Hvis

man vel at mærke udnytter mulighederne. Og måske navnlig skaber mulighederne. En af mulighederne er at sætte os i stand til at omforme data til information på en systemudviklende måde. En videre mulighed er at anvende vor viden om styringssystemer til også at gælde en del af samfundet. Hvis dette følges op af koinokratiet eller fællestyret i form af en samling overlappende grupper, hvis indbyrdes informationsudveksling til en vis grad kan datamatiseres, så er man ovre i at anvende den viden, vi har om systemer til at få systemet til at fungere. Dette kræver naturligvis, at vi ikke informations-forurener for groft samt ikke lader os paralyseres af systemer og stikker halen imellem benene og løber fra de datamatiske incitament, som vi kan give os selv. Et af dem er at gøre det naturligt for os at tænke kreativt problemformulerende og problemløsende sammen med andre. Da det netop er kernen i datalogien, er det nærliggende at indarbejde datalære i uddannelsessystemet.

Sveistrup's bog er en stadig kilde til inspiration omkring systemproblematik, informationsproblematik og disse spørgsmåls indvirkning på vores adfærd, ikke mindst samfundsmæssigt.

Stafford Beer, *Brain of the Firm, The managerial cybernetics of organization*, Allan Lain, The Penguin Press, London, 1972, 319 sider. Stafford Beer begyndte at udsende bøger om cybernetik og ledelse allerede i 1958. Denne bog betegner en sammenskrivning af de erfaringer, man har gjort indenfor området samtidig med, at den udbygger det teoretiske grundlag for styringsfænomenet, idet Beer navnlig relaterer det til cybernetisk teori. Bogen er inddelt i fire dele: begrebsdannelsen, modelstrukturen, modelanvendelser og et appendix. Bogen skal omtales nærmere, når den danske udgave foreligger på Branner og Korch's forlag.

Russell L. Ackoff og Fred E. Emery, *On Purposeful Systems*, Tavistock Publ., London, 1972, 288 sider. Bogen, som bærer undertitlen *An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events*, er en betydningsfuld milepæl i systemfilosofiens historie. Baseret på en række aksiomer diskuterer forfatterne den proces, der overhovedet tenderer mod målopfyldelse, interaktion mellem formålsbestemte systemer og sociale systemer. Bogens formål er at bidrage til at beskrive menneskelig adfærd som et system af meningsfulde begivenheder. Baseret på denne forudsætning, afledes begreber som funktion, valg, målsøgning og meningsfuldhed, idet de samtidig gøres operationelle. Det samme er tilfældet med begrebsdannelser som følelser og kommunikation, tegn, meddelelser og sprog, kommunikationsmodeller, konflikt, samarbejde og konkurrence samt ikke mindst sociale grupper som systemer. Det er en fremstilling, som er nødvendig for den, der beskæftiger sig med systemteori.

Milton D. Rubin, Ed., *Man in Systems*, Gordon and Breach, Science Publ., London, 1971, 496 sider. Dette er en samling af korte artikler af en række specialister indenfor systemteorien. Redaktøren har udvalgt sådanne indlæg som fokuserer på menneskets situation, beskrevet ved udvalgte dele af systemteorien. De 6 afsnit indeholder dels en introduktion til »General Systems«, General Systems udformning på det pædagogiske område, på de sociale systemers område, på organisation og ledelse, evaluering af videnskabelige discipliner og endelig Internationale systemer, herunder navnlig krigs- og fredsforskning. Hovedindlæggene udgøres af Alfred Kuhn: *Types of Social Systems and System Controls* og Schossberger: *The Individual as a Complex Open System*.

På overgangen mellem det operationelle systemteoretiske og det datamatiske foreligger et par fremstillinger. George K. Chacko, *Computer-Aided Decision-Making*, Elsevier Publishing Company, 1972, 373 sider. Dette er et bidrag til teorien om kunstig intelligens, herunder navnlig problemløsning via datamat. Bogen er meget teknisk præget. Frank G. Kirk, *Total System-development for Information Systems*, Wiley, London, 1973, 284 sider, 7,5 £, fokuserer på menneske/maskine informationssystemer. I princippet starter fremstillingen ved problemformuleringen og slutter efter implementeringen. Der er tale om en oversigtlig og redelig fremstilling.

Systemteorien og systemmodellerne er vanskelige at anvende efter deres pålydende. Stor kreativitet må stadigvæk udvises, såfremt man skal have en systemmodel til at afbilde et fænomen på forsvarlig vis. Ida R. Hoos, *Systems Analysis in Public Policy*, Le Critique, University of California Press, London, 1972, 259 sider, 4,5 £, har forsøgt at analysere, hvorledes systemmodellerne har været søgt anvendt i styring af offentlige virksomheder og offentlige områder i det hele taget. Efter en kritisk gennemgang af teorierne analyserer hun systemtankegangens anvendelse på teknologiske udviklingsområder, forureningsproblematik, uddannelse og sundhedsvæsen. Hun afslutter med et afsnit om ledelsesinformationssystemer i relation til offentlig virksomhed. Bogen udmærker sig mere ved en kritik af det, der ikke findes, end ved det positive bidrag til det, der gerne skulle findes. Der er lang vej tilbage.

## Ledelseslitteratur

Ledelseslitteraturen kan stort set opdeles i 2 kategorier. Den første er, hvad man kunne kalde for ny ledelseslitteratur, d.v.s. de forfattere, der forsøger at analysere et nyt område indenfor det meget brede spek-

trum, som erhvervsøkonomien og dens relationer til virksomhederne har skabt gennem tiderne.

Det er aspekter som leder-adfærd, lederstil, ledelsesformer m.v., som har bragt helt nye synsvinkler ind i diskussionen.

Den anden kategori består i, at veletablerede klassiske discipliner, atter indenfor den meget brede erhvervsøkonomi, fokuserer på ledelsesaspektet og anvender de metoder, de altid har gjort men nu blot på ledelsesproblematik.

Man kan blive klogere af begge opspil.

Der skal i det følgende gives en oversigt over bøger, der behandler ledelsesproblematik fra den *adfærdsvidenskabelige* side og fra den *kvantitative* side.

## Det adfærdsvidenskabelige synspunkt

Den adfærdsvidenskabelige synsvinkel er stærkt repræsenteret i Gyldendals *Management-serie*, der bærer undertitlen *Virksomheden, arbejdet, samfundet*. Rensis Likert, *Nye ledelsesmetoder*, Gyldendal, København, 1973, 320 sider, er en oversættelse af Likert's klassiske bog fra 1961. Selv om der er løbet en del vand i stranden siden da, er det rart på dansk at have Likerts egen argumentation for den overlappende gruppestruktur, som efterhånden er ved at vinde indpas.

M. Scott Myers, *Ledelse og motivation*, Gyldendal, København, 1973, 246 sider. Denne bog, der bærer undertitlen *Vejen til meningsfyldt arbejde*, diskuterer som bekendt betingelserne for menneskelig effektivitet og advokerer for job-berigelse. Når medarbejderne selv drages ind i planlægningen af deres eget arbejde, vil de også finde det mere tilfredsstillende. Atter må det siges at være rart på dansk at have forfatterens egen og fulde argumentation for det synspunkt, der bl.a. indgår i den løbende diskussion om arbejdspladsens organisering.

Per Sørensen og Nils Villemoes, *Nøgle til organisationsudvikling*, Gyldendal, København, 1973, 127 sider. Forfatternes hovedsynspunkt er, at en virksomheds sociale og tekniske system er to sider af samme 2-krone. Hvis man vil have hele mønten forgyldt, kan det ikke nytte noget at pudse bare den ene side, som man har været tilbøjelig til, når man har talt om økonomisk udvikling af virksomheder. Forfatterne lægger vægt på, at hvis man ikke får hold i virksomhedens »kultur«, altså den sociale side, har man ingen chance for at udvikle organisationen. Det er godt, at dette synspunkt nu fremføres også af professionelle handelshøjskolefolk.



Peter F. Drucker, *Den effektive virksomhed*, Gyldendal, København, 1973, 235 sider, indtager som bekendt et andet synspunkt. Det, det drejer sig om, er stadigvæk at maksimere dækningsbidraget, og selv om midlerne hertil bl.a. er virksomhedernes organisation, bliver selve kravene til organisationens funktionsmåde stadigvæk et middel og ikke et mål i sig selv. Men det betyder jo ikke, at man ikke skal forsøge at diagnosticere sine stærke sider og udvikle disse, som Drucker i bogen giver en form for opskrift på. Paul Blumberg, *Arbejdspladsens demokrati*, Forholdet mellem grupperne, Gyldendal, København, 1972, 290 sider. Dette er en mere ideologisk præget fremstilling, idet Blumberg forsøger at analysere de forskellige erfaringer, man har med »arbejdspladsdemokrati« i form af mere intense gruppeaktiviteter. Velvilligt tolket kan man argumentere netop for gruppen som den mindste fungible demokratiske enhed, lige så vel som både trivsel og effektivitet kan knyttes til gruppen som socialt fænomen. Det er vigtigt at arbejde videre med de erfaringer, man har, og som f.eks. er nedlagt i Blumbergs fremstilling.

I forlængelse af demokratiserings- og samarbejdstankerne falder Flemming Agersnap m.fl., *Samarbejdsforsøg i jernindustrien*, Institut for organisation og arbejdssociologi, København, 1973, 143 sider. Ud fra den opfattelse, at samarbejde involverer job-udformning, selvstyrende grupper, en organisk organisationsstruktur (organisationsudvikling) og eventuelt ØD, har en gruppe undersøgt samarbejdsforsøg i 7 virksomheder: Danfoss, N. Foss Electric, Hastrup, Højbjerg Maskinfabrik, Nordiske Kabel- og Traadfabrikker, Philips Radio og SAS, Teknisk afdeling. Det giver anledning til det, arbejdsgruppen kalder deres prelimære resultat i form af tværgående kommentarer til job-udformning, lønforholdene, indflydelse, værkførerens situation og en række detaljerede forudsætninger for nye samarbejdsformer. Det er en god begyndelse, som bør fortsættes.

Kjell Inge Björvik, *Arbejds- og lederpsykologi*, Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo, 1973, 336 sider. Ganske kort kan det siges, at Björviks bog er en sammenfatning af samtlige de tendenser, der har været fremme i adfærdsvidenskabelig virksomhedsledelse. Det er en særdeles seriøs fremstilling i »næsten videnskabelig stil«, men samtidig læselig for menigmand. Og ikke alene læselig men ligefrem slugelig.

Bogen er disponeret som en introduktion til den psykologiske synsvinkel, herunder lidt motivationspsykologi, perception og indstillinger, individet og gruppen, indlæring, personlighedspsykologi, trivsel på arbejdspladsen, incitament til arbejdende mennesker, om at lede mennesker i arbejdssituationen og endelig udvælgelse af folk til den rette placering. Det er en lærebogsagtig fremstilling af høj karat.

er en samling principielle udtalelser i form af barberede småartikler, som i det sidste tiår har skabt den information, vi bygger på idag vedrørende: planlægning, strategisk planlægning, organisation af selve planlægningsproceduren, grundlaget for planlægning, gennemførelse af planlægningen, samt kontrol med og udvikling af selve planlægningsprocessen. Der er tale om 40 indlæg, fortrinsvis af amerikanske forfattere. De udgør tilsammen en ganske relevant nutidshistorie.

Indenfor det område, som den forenkledede lønsomhedsmodel dækker, kan man nævne tre fremstillinger; Patrick H. Irwin, *Forenklet Totalplanlægning – Nøglen til øget overskud*, Institut for lederskab og lønsomhed, i samarbejde med Branner og Korch, København, 1972, 141 sider, giver en instruktiv indførelse i og oversigt over det, der på dansk går under navnet lønsomhedsmetoden eller som bogens titel siger, en forenklet total planlægning.

Peter A. Pyhrr, *Zero-Base Budgetting, A Practical Management Tool for Evaluating Expenses*, Wiley, London, 1973, 231 sider, 6 $\frac{1}{2}$  £, fører den forenkledede totalplanlægning et skridt videre i retning af anvendelsesmuligheder i offentlig virksomhed. Zero-Base Budgetting består i, at man med udgangspunkt i en identifikation af mulige aktiviteter og alternativer former det, forfatteren kalder beslutningspakker, hvorefter man rangordner disse med henblik på deres effekt. Begge disse tilløb kræver naturligvis sin egen teknik. Thomas S. Dudick, *Profile for profitability: Using Cost Control and Profitability Analysis*, Wiley, London, 1972, 253 sider, 5,45 £, giver den praktiske management konsulents bidrag til operationelle ræsonnementer omkring den forenkledede total-planlægning, her først og fremmest i form af incitamenter til omkostningsreduktion.

## Lederstil

James M. Black, *Rette mand på rette plads*, Institut for lederskab og lønsomhed i samarbejde med Branner og Korchs Forlag, København, 1972, 120 sider. Det er en klar ledelsesopgave at få de rette folk ind i organisationen og få den udviklet ved hjælp af dem. Nærværende fremstilling er en oversigt over lederens beslutningsvariable i sin egen skab af personalechef. Fremstillingen lægger vægt på interviewet og hvad man kan lytte sig frem til gennem en samtale. Specielt beskrives ansættelsesinterviewet, bedømmelsesinterviewet, forfremmelsesinterviewet og afskedigelsesinterviewet. Disse afsnit suppleres med rådgivning af medarbejdere, irettesættelser og advarsler samt en række generelle retningslinjer og testmuligheder. Det er en velkommen personalehåndbog på det danske marked.