

Erhvervsøkonomisk litteratur

Af Erik Johnsen

Almen erhvervsøkonomisk litteratur

Walther Busse von Colbe og Gert Lassmann, *Betriebswirtschaftstheorie*, Springer-Verlag, Berlin, 1975.

Når man taler om almen erhvervsøkonomi spiller diciplinen omkostningslære og prispolitik en fremtrædende rolle. Det er spændende at se to modne driftøkonomiske professorer producere en grundlæggende lærebog i emnet.

Det imidlertid forstemmende at se, at der stort set intet er hændt på området produktionsteori og omkostningsteori, hvis man skal gå efter denne fremstilling. Det er en gengivelse af Schneiders gamle pseudo-præcise oplæg med nye gloser, herunder også den nye børnematematik, der har erstattet det gamle matematiske gymnasiepensum.

Vi må se at komme ud over substitution, limitationale produktionsfaktorer, grænseomkostninger og totalomkostninger og hele det øvrige sterile og stereotype begrebsapparat.

Et lille sporadisk alternativt oplæg har man fra tre unge svenske økonomer fra Företagsekonomiska Institutionen i Uppsala. Det drejer sig om Leif Aronsson, Ingemund Hägg og Finn Wiedersheim-Paul, *Att använda modeller i företagsekonomi*, Liber Läromedel, Lund, 1975. De stiller her spørgsmålet om hvad er egentlig en driftøkonomisk model og hvad skal den bruges til. Hvilken hjælp kan man overhovedet have af modeller og hvorledes udvælger, opbygger, tilpasser og bedømmer man modeller.

De diskuterer disse spørgsmål igennem, dels på klassiske operationelle driftøkonomiske modeller og dels på klassiske adfærdsprægede modeller fra virksomhedens verden.

Ræsonnementerne er illustrerede ved instruktive cases.

Dette synes, at være en fremkommelig vej rent pædagogisk hvis man skal »simulere« den komplicerede driftøkonomiske virkelighed i klasseværelset.

Et tredje værk af grundlæggende karakter er *Børsens Økonomiske Leksikon*, Forlaget Børsen, København, 1974.

Dette leksikon er redigeret af Morten Balling, Niels Strange Nielsen og Bo Stærmose.

Generelt kan det siges at være en positiv nydannelse på det hjemlige marked for grundlæggende økonomisk, herunder navnlig erhvervsøkonomisk, terminologi.

De enkelte udvalgte glosser er relevante og deres beskrivelse er let forståelig og stort set rigtig.

Foruden fagglosser indgår der beskrivelse af en lang række institutioner og organisationer og det er klart at navnlig dette sidste kræver en hurtigere opdatering end man måske har regnet med.

Bogen kan anbefales såvel fagfolk som lægfolk.

Spådomskunsten er kommet på mode igen når det drejer sig om moderne virksomhedsledelse. Den har ganske vist ændret navn til fremtidsforskning.

Men spørgsmålet er stadigvæk, er det muligt ved hjælp af bedre og bedre metoder at få et vist hold på fremtiden, og navnlig den fremtid man selv kan øve indflydelse på.

John C. Chambers, Satinder K. Mullick og Donald D. Smith, *An Executives Guide to Forecasting*, Wiley, London, 1974, giver den bedste samling svar, der hidtil er samlet i en enkelt fremstilling.

Der behandles dels selve prognostiseringens natur og rolle i virksomhedsledelsen, dels en række prognosemetoder og teknikker. Disse sidste er anvendt på produkter, tidsserier og almindelig udvikling.

Forfatterne gennemgår en lang række specialteknikker, dels i form af faldgruber og dels i form af mere positive vel illustrerede erfaringer.

Det er en fremstilling, der kan anvendes som en slags håndbog i moderne prognoseteknik.

På det rent teoretiske område foreligger Jean M. Blin, *Patterns and Configurations in Economic Science, A Study of Social Decision Processes*, D. Reidel Publishing Company, Dordrecht, 1973.

Forfatteren behandler i denne bog navnlig aggregeringsproblematik og problemstillingen om optimum og satisfaktum i offentlig prægede beslutninger. I et særligt afsnit behandles afstemningsproblematik, som led i beslutningsprocessen.

Det er en bog for specialisten.

James L. Cochrane and Milan Zeleny, *Multiple Criteria Decision Making*, University of South Carolina Press, 1973.

I dette bindstærke værk på 816 sider har forfatterne samlet hvad der er værd at vide om multimålsætningsproblematik. Naturligvis varmer det en lokal anmelders hjerte, at se hans otte år gamle ting klippet ud med saks og limet ind i en så fin ajourført fremstilling uden kildeangivelse. Multimålsætningsmetodik er blevet en selvstændig diciplin. I denne bog behandler over et halvt hundrede internationale eksperter forskellige aspekter af multimålsætningsproblematikken. Spektret strækker sig ligefra nytte-aspektet og multimålsætningsoptimering til formålsbegrænset programmering. Og lige fra miljøproblemstillingen og beslutningsprocesser til en række specifikke anvendelsesområder af multimålsætningsmetoder og de mange veludviklede teknikker.

Nærværende værk udmærker sig ved at være maskinskrevet og optrykt dels i en letlæselig og dels i en hurtig form.

Inden for dette specielle område er det en signifikant status-præstation.

Regnskabslitteratur

Palle Hansen, red., *Håndbog i budgettering*, Institut for Lederskab og Lønsomhed, København, 1975, 685 sider.

Palle Hansens klassiske håndbog i regnskabsvæsen er hermed erstattet med håndbog i budgettering. Der er tale om noget andet og mere end en skift i titelbladet. Først og fremmest derved at titlen alligevel afspej-

ler den interesseændring, der er sket i regnskabsvæsenet fra det konstaterede og kontrollerende til det fremtidsorienterede og egentligt styrende.

Det er derfor naturligt at placere budgettet, budgetproceduren og budgetteringsmetode i centrum af det man kunne kalde for praktisk økonomisk styring af en virksomhed.

Bogen indeholder 23 kapitler skrevet af lige så mange medarbejdere, de allerfleste arbejdende praktikere. Dette sidste er naturligvis af afgørende betydning hvis man med håndbogens stof skal kunne gå hjem og gøre lige så.

Samtlige budgetteringens aspekter er grundigt behandlet, lige fra formål og budgettets placering i det totale ledelsessystem over detailbudgettering på virksomhedens normale funktioner til totalbudgettet. Af specielle budgetmetoder har naturligvis bidragsbudgettet og budgetsimulering fået sin særlige behandling. Men af væsentlige praktiske facetter er også budgetkontrollen og budgetrevisionen og budgettet som motivationsfaktor. dvs. som et naturligt led i virksomhedens organisatoriske læreproces. Koncernbudgettering får også sin særlige behandling.

En egentlig vurdering af dette omfattende arbejde må tage udgangspunkt i, om redaktørens og medarbejdernes indsats, som jo giver sig udslag i en for den enkelte anskaffer relativt kostbar håndbog, nu også er umagen værd.

Nærværende anmelder er af den opfattelse at et samleværk af typen håndbog i budgettering er en god investering for såvel producent som konsument. Det ligger i, at det er af værdi at have samlet det vi her hjemme i midten af halvfjerserne mener at vide om hensigtsmæssig praktisk budgettering, som led i virksomhedens økonomiske styring. Og den viden er hermed samlet på et sted.

Det er klart at håndbogens styrke er at man kan slå væsentlige ting op. Dens svaghed er at de specifikke finesser, som man altid har brug for i sit konkrete budgetarbejde, må man enten slå op andre steder eller også lave selv. Det er dog ikke håndbogens fejl, det er blot en egen-skab ved netop denne litteraturform.

Det er iøvrigt anmelderens opfattelse at den danske civiløkonomstand bør være taknemmelig for denne kæmpemæssige indsats.

Sandor Asztély red., *Budgetering och redovisning som instrument för styrning*, P. A. Norstedts & Söners förlag, Stockholm, 1974.

Dette er en samling af 28 indlæg på en skandinavisk konference om budgettering og regnskabsvæsen som midler til almindelig økonomisk styring.

Stoffet er disponeret som følger: Målanalyse og tidsperspektivet, budgetsystematikken, budgetteringsprocessen, den offentlige sektors styring, implementering, den akademiske undervisning, samt en indledning og en afslutning.

Hver af de pågældende sektorer indeholder ajourførende forelæsnings og indlæg på skandinavisk basis og bogen kan som helhed siges at afspejle det stade som skandinavisk regnskabsteori for øjeblikket befinder sig på.

Hvis man anlægger en almindelig erhvervsøkonomisk vurdering på indholdet falder det i øjnene at det klassiske regnskabsvæsens rolle, dvs. årsregnskabet uanset om det er af intern eller ekstern karakter synes at have nået dertil, hvor der ikke er mere at gøre. Hverken forskningsmæssigt eller anvendelsesmæssigt. Regnskabsteoretikeren og regnskabspraktikeren må derfor søge nye veje for at ajourføre sin metier. En vej går naturligt over systemkonstruktioner med systemfilosofien i centrum. En anden vej går over den databehandling som kan siges at være en operationel udformning af systemmodellerne og som samtidig kan siges at være regnskabsmandens anvendelse af det datamatiske apparatur, som han har fået i hænde. En tredje vej går ind i den adfærdsprægede tankegang omkring budgetteringsprocessen som sådan, idet denne kan udformes som led i virksomhedens søge-læreproces. En fjerde vej går i retning af at knytte regnskabsvæsenets dataindsamlinger – databehandlinger til almindelige driftsøkonomiske beslutningsmodeller af operationsanalytisk tilsnit. En femte udvikling er en fortløbende ændring i selve regnskabet funktion i retning af at optræde i rollen som et centralt og efter omstændighederne forholdsvis neutralt politisk forhandlingsgrundlag for de forskellige stridende parter i virksomheden, eller det man kalder ressourcefordeling, specielt inden for koncernstyring. En sjette udvikling er konsekvensberegninger over numeriske simulation. Videre udvikler samspillet mellem regnskabsvæsen og revision sig i nogle dimensioner, der ikke skal omtales her, men konferencereferatet giver faktisk indtryk af, at

det klassiske regnskabsvæsen er i støbeskeen og hvad det bliver til, afhænger noget af den særlige form man hælder det ind i. Men foreløbig er der altså flere mindre forme til at fordele den snart størknede regnskabsmasse på.

Zakken Worre, *Regnskab & Virksomhedsøkonomi, 1, 2 og 3*, Samfundslitteratur, København, 1973.

Professor Zakken Worres tre bøger er betitlet *Indføring i virksomhedens regnskabsvæsen, Grundlæggende virksomhedsøkonomi og Regnskabsanalyse og regnskabspraksis*. De er på ca. 150 sider hver.

Uden at gå i detaljer med disse tre fremstillinger, skal det kortligt siges at de udgør en fin pædagogisk helhed samt at de knytter regnskabsvæsenets kvantitative tankegang til de mere grundlæggende erhvervsøkonomiske begreber og almindelige metode.

Der er tale om begyndermateriale som dog i kraft af sin ajourførte filosofi bør gennemløbes også af den udlærte.

Materialet kan iøvrigt rent trykkes teknisk og disponeringsmæssigt betragtes som en pædagogisk innovation på området.

Nogenlunde det samme kan siges om Kåre B. Dullum, *Udvikling af Systemer for Økonomisk Styring*, Gyldendal, København, 1974 og samme forfatters *Budgetmappe til virksomhedens økonomiske Styring*, Samfundslitteratur, København, 1974.

I det omfang man ved økonomistyring forstår likviditetsstyring foreligger der af Kåre B. Dullum, H. Lervad Andersen og Flemming Rasmussen en fremstilling betitlet *Databehandlings Program for Økonomisk Systemsimulation*, Samfundslitteratur, København, 1974.

Begge fremstillinger er elementære lærebøger med problemstillinger, der når og hvis de skal løses i praksis kræver noget mere både teoretisk indsigt og praktisk viden end det umiddelbart fremgår af bøgerne. Dette være sagt fordi de tager direkte sigte på at kunne anvendes også af praktikkeren.

I Skrifter udgivet af Union Européenne des Experts Comptables, Economiques et Financiers (U.E.C.) er udkommet *Revision af Årsregnskabet*, Gad, København, 1975.

Bogen, der har undertitlen håndbog for studium og praksis, er udarbejdet af U.E.C.'s komité for revision og oversat til dansk af afdøde statsautoriserede revisor H. Hjernø Jeppesen og af lektor Robert Sloth Pedersen, Handelshøjskolen i København. Håndbogen er opdelt i seks afsnit: Indledning, revisionsmetoder, de ikke bogholderimæssige områders betydning for revisionen, revision af resultatopgørelsen, status og regnskabsføringen, revisionens forberedelse og forløb, og endelig beretningsaflæggelse. Der er to appendix, et om bekræftelsesberetninger og en litteraturfortegnelse.

På grænseområdet mellem regnskabsvæsenet og finansiering foreligger der to interessante nydannelser. Den ene er en svensk disputats skrevet af Göran Eriksson, for Industriens Utredningsinstitut, Stockholm, 1975.

Den er betitlet *Företagens tillväxt och finansiering, Modeller över företagens beteende prövade på data från svenska verkstadsföretag*.

Der er tale om et økonometriskt præget studium af 56 virksomheders vækstproblematik. Forfatteren påviser, at jo hurtigere en virksomhed vokser jo mindre afkast får den på den investerede kapital på grund af stigende vækstomkostninger. Videre viser han, at jo større den lånebyrde er, som en virksomhed påtager sig, jo større rente pr. lånt krone må den af med, mens man omvendt har at selvfinansiering medfører større krav fra aktionærerne om øget forrentning.

Forfatteren udvikler en totalmodel for samspillet mellem prispolitik, produktionens kapitalintensitet, låntagning og selvfinansiering. Han sætter disse faktorer i relation til ændringer i virksomhedens omgivelser og finder bl.a. at et udefrakommende fald i realkapitalpriserne eller en udefra bestemt forøgelse af virksomhedens prisniveau eller i dens samlede produktivitet har en tendens til at forøge dens optimale lånevota, selvfinansiering, vækstprocent og reel værdi af dens aktier. Der er tale om et meget indgående professionelt studium med et antal variable, der nærmer sig virkelighedens kompleksitet.

Det andet studium er af S. D. Slater, det er betitlet *The Strategy of Cash, A Liquidity Approach to Maximizing the Company's Profits*, Wiley, London, 1974, 392 sider.

Generelt kan det siges, at denne fremstilling forsøger at beskrive samspillet mellem likviditet og rentabilitet i alle dets forskellige aspekter. Bogen er disponeret i 26 kapitler og følgende syv hovedafsnit: Likviditet, rentabilitet og virksomhedens totale økonomiske status, eksterne likviditetsskabende strategier med henblik på gevinstmaksimering, afsætningslikviditet, omkostningslikviditet, lånelikviditet, gennemførelse af en optimal likviditetsstrategi og endelig sikkerhedsforanstaltninger i relation til likviditetsstyringen.

Det vil føre for vidt i en anmeldelse at gå i detaljer med denne fremstilling. Det kan kortligt siges, at den indeholder en meget intens eksemplificering af stort set samtlige de likviditets- og rentabilitetsaspekter, man er udsat for i den økonomiske styringsproblematik.

I Springer-Verlags serie *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, redigeret af M. Beckmann og H. P. Künzi, Springer-Verlag, Berlin, er udkommet 5 nye ting af interesse for specialisten.

Det drejer sig om nr. 99, *Production Theory, Proceeding of an International Seminar Held at the University of Karlsruhe, May-July 1973* og nr. 102, *Analyse Convexe et Ses Applications, Comptes Rendus, Janvier 1974*, nr. 105 *Optimal Control Theory and its Applications, part one* og nr. 106, *Optimal Control Theory and its Applications, part two*.

Endelig har Gert Böhme skrevet en *Anwendungsorientierte Mathematik, Vorlesungen und übenngen für Studierende der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften, Band 1: Algebra*, 396 sider, 28 DM.

Sluttelig skal nævnes, at Günter Menges på D. Reidel Publishing Company Dordrecht-Holland har redigeret en fremstilling ved navn *Information, Inference and Decision*.

Det drejer sig her om en række filosofiske afhandlinger om teorien for induktiv adfærd, inferensproblemer, sandsynlighed i information og nytte, samt semantisk information.

Det er en perlerække af klassiske artikler for specialisten.

Ledelseslitteratur

Richard Normann, *Skapande företagsledning*, Aldus, Stockholm, 1975.

Richard Normanns disputats fra foråret 1975 beskæftiger sig med to nøgleproblemer i virksomhedsledelse. Det ene er spørgsmålet om hele tiden at være effektiv i relation til omverdenens krav, stedse at kunne realisere sin grundlæggende ide og befæste den position, man har. Det andet problem består i at udvikle sig, altså at få organisationen til at vokse i mange dimensioner.

Richard Normann har ikke noget svar på disse spørgsmål, naturligvis. Men han har baseret på en lang række kliniske forskningstilfælde udviklet et sprog, som han mener er nyttigt for de ledere, der skal løse de to grundproblemer. Det ligger nemlig i den kliniske forsknings natur at dens resultat er indbygget i virksomhedens videre udvikling og at denne vældig vanskeligt lader sig beskrive meningsfuldt i relation til udenforstående. Ikke desto mindre har Normann en lang række instruktive og originale cases spredt ud over sin fremstilling.

Normanns private teoretiske synspunkt er at de hidtidige teoridannelser ikke er anvendelige når det drejer sig om at beskrive og udvikle en virksomheds eller organisations totale viden og vækst i denne viden. Denne – siger han – hænger i vid udstrækning sammen med begreber som kræfter og modkræfter, spændinger og konflikter, magt og vurderinger, ambition og angst, skaberkraft og læreevne.

Det er klart, at det her drejer sig om virkelige og centrale begrebsdannelser i praktisk virksomhedsledelse, men det er også samtidig klart at disse begreber vanskeligt lader sig operationalisere. Dette gør, at Normann ikke forkaster det klassiske begrebsapparat fuldstændigt som til eksempel målmiddelanalysen, men at han i stedet differentierer de praktiske situationer noget mere. Hans eget alternativ er den såkaldte statsmagts-filosofi, som vi på dansk kalder for lederens rolle som aktiv politiker. Det er nemlig klart at de såkaldte signifikante aktører, dvs. magthaverne i virksomheden, må realisere virksomhedens dominerende ideer.

Forfatteren formulerer den »trossætning« at årsagen til mistilpasninger igennem en organisation er en fundamental ikke-tilpasning mellem virksomhedens dominerende ideer og dens udviklingssituation. Egentlige og varige ændringer forudsætter at sidstnævnte kløft

elimineres. Dette er en anden måde at sige på, at det man må sætte i centrum, er virksomhedens idegrundlag og dets udvikling, samt selve organisationens problemløsningskapacitet. Disse to skal være tilpasset situationen og skal fungere.

Hele Normanns disputats går egentlig på at illustrere og underbygge dette synspunkt og koble det til et par signifikante observationer, som virksomhedens idegrundlag, virksomhedens kernegruppe, virksomhedens udviklingsproces, virksomhedens væstkultur og endelig til virksomhedens ledelses magtpolitiske rolle.

Bogens appendix om klinisk forskning og klinisk teori og nogle videnskabs-teoretiske ræsonementer om hele afhandlingens metode sat i relation til almindelige management-forskningsmetodik er et vigtigt bidrag til vores skandinaviske diskussion.

Richard Normanns bog giver ingen løsning og dens signifikante bidrag kan være vanskeligt at få ram på. Ikke desto mindre er det en af de mest informationsmættede afhandlinger inden for management forskning, der hidtil har set dagens lys i Skandinavien.

Allan T. Malm, *Strategic Planning Systems*, Studentlitteratur, Lund, 1975.

Allan Malms disputats bærer undertitlen *A Framework for Analysis and Design*. Det antyder, at det han disputerer på i denne afhandling, dels er en referenceramme for moderne managementteori, herunder specielt strategisk planlægningsteori og et forsøg på at udbygge denne teori ved et større konkret studium af en svensk virksomheds strategiske udvikling.

I første del gennemgår forfatteren planlægningslitteraturen herunder systemteori, organisationsteori og beskrivelser af konkrete planlægninger i egentlige virksomheder. Han reformulerer dette i del II i en alternativ planlægningsteori ud fra en systemteoretisk synsvinkel med strukturelle og funktionelle ændringer.

Herefter går han i sin tredje del ind på en analyse af den strategiske planlægningsteori, en stort set fuldkommen litteraturanalyse, og baseret herpå opstiller han sin egen fremgangsmåde for en strategisk analyse. Denne gennemfører han så i et større svensk firma, en koncern inden for byggeri og bygningsmaterialer. Dette er et yderst detaljeret studium og giver i sig selv en række nye aspekter på beskrivelse af stra-

tegiske beslutninger og strategisk handlemåde. Forfatteren har her været inde under huden på de reelle beslutningstagere.

En femte del konkluderer studiet med anbefalinger om konkrete fremgangsmåder i strategisk planlægning.

Det er en ajourført fremstilling af strategisk teori.

Det samme blev for nogle år siden sagt om Anders Linde m.fl., *Virksomhedens strategiske planlægning*, Gyldendal, København, 1974.

Det var da den danske oversættelse forelå på svensk, samlet af en yngre forskergruppe ved Företagsinstitutionen ved Stockholms Universitet. Men udviklingen indenfor strategisk planlægning og strategisk ledelse er gået hurtigt, og derfor må nærværende fremstilling, som er anmeldt i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift 1972 nr. 1 (side 58) idag nærmest siges at være passé. Men bogen har så decideret øvet sin endog særdeles positive indflydelse på udviklingen af den begrebsdannelse vi arbejder med i Skandinavien på dette felt.

Peter F. Drucker, *Virksomhedsledelse, principper og praksis*, Managementserien, Gyldendal, København, 1975.

Den første udgave af denne fremstilling kom i 1955, og det er fuldstændig rigtigt når Drucker i sit danske forord her tyve år senere siger i sin første sætning: »Jeg forventer ikke, at denne bog, der forsøger at opridse, hvad virksomhedsledelse (og virksomhedsledere) er, skal bringe sine danske læsere så forfærdeligt meget nyt«.

Det må vi jo indrømme forfatteren, der her taler om at lede en virksomhed, om at lede ledere, om virksomhedsledelsen struktur, om ledelsen af arbejdet og arbejdere, samt hvad det vil sige at være virksomhedsleder.

Men klassikere har så absolut deres berettigelse. Hvis de er gode har man et aktuelt mål for hvor lidt man har fjernet sig fra de evige sandheder. Og fundamentale erkendelser. Selv om man er blevet klogere.

Mens vi er ved oversættelser, skal det lige nævnes at Børsens Forlag her i 1975 har lanceret en dansk udgave af C. Northcote Parkinsons bog, *Big Business*.

Da Parkinson som bekendt totalt mangler indsigt i hvørledes en virksomhed fungerer og da han som bekendt hidtil ikke har dokumenteret

at han har forstand på nogetsomhelst af det han skriver om, kan læserens forventninger til nærværende bog ikke være særligt høje. Hverken på det underholdende, det humoristiske eller det saglige niveau. Det er da også en klar misforståelse at investere i en dansk oversættelse af denne gang gas.

Samspillet mellem virksomheden og dens omgivelser er kommet i fokus. Dette gælder ikke alene i vor egne miljø-debatter, og deraf følgende lovgivning, og deraf følgende ændringer i virksomhedernes liv og virke, det gælder også management-litteraturen, foreløbig fortrinsvis den amerikanske.

Fra Melville Publishing Company i Los Angeles, (Wiley, London, 1974) er kommet en temmelig omfattende fremstilling: S. Prakast Sethi, ed., *The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society*.

Det drejer sig her om et halvt hundrede fortrinsvis amerikanske artikler, der berører forskellige aspekter af miljøproblematikken.

Det drejer sig dels om virksomhedernes sociale ansvar, dels om at måle deres samfundsmæssige betydning, dels om miljølovgivningen, dels om statslig regulering af den private virksomhed, dels om de nye organisatoriske krav, der stilles til virksomhederne, dels om den formodede konflikt mellem virksomhed og samfund, dels om virksomheden i relation til minoritetsgrupper, dels om virksomheden og konsumenten og sluttelig om samspillet mellem virksomhederne og andre sociale institutioner.

Det vil føre for vidt at gå ind i en omtale af de enkelte bidrag, men generelt kan det siges, at man her står overfor et interessant samle-værk om de aspekter, der trænger sig på i form af virksomhedens nærmiljø.

En slags forlængelse af denne diskussion er den etiske. Skandinaviens erhvervsetiker, lektor Johannes Lunde fra Norges Handelshøjskole har på Bedriftøkonomens Forlag, Oslo, 1974 udgivet bogen, *Foretaks- og Forvaltningsetik*.

Det drejer sig her om en analyse af det værdigrundlag, som specielt norske virksomheder og offentlige organer betjener sig af, Det gælder både de forskellige funktioner i virksomheden, som markedsføring, udenrigshandel, personalepolitik, regnskabs- og revisionspolitik. Men det gælder også brancher, f.eks. bank og forsikring, og det gælder det offentlige som helhed.

Lundes studium omfatter ikke blot Norge og Skandinavien, men har en lang række eksempler andre steder fra, og hans udsagn er alle baseret på faktiske observationer.

Det er et fortjenstfuldt stykke arbejde som fortjener bred opmærksomhed.

Et for danske læsere hidtil upåagtet samleværk er væsentlige nye aspekter i ledelsesteori og ledelsespraksis er: *Systems and Management Annual*, 1974. Den er redigeret af Russell L. Ackoff, og udkommet på Petrocelli Books, New York, 1974.

Man forsøger i denne årbog (såvel som i dens forgænger) at give et kalejdoskopisk billede af nye management tiltag i årets løb ved hjælp af principielle artikler, som hver på sit område skulle have bidraget med signifikante nydannelser.

Her omtales områderne organisation og systemer, administration, planlægning, statistiske metoder og anvendelse heraf, samt en række generelle aspekter.

Bogens mission er at tjene som håndbog for den travle leder, der ikke har tid til at læse, men sikre at han gennem et effektivt index kan slå væsentlige aspekter op, i det øjeblik han har brug for det.

Dette formål lever bogen helt klart op til.

Nævnes skal også Erik Johnsen og Ove Hedegaard, *Ledelsesproblemer i Sygehusvæsenet*, Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busk, København, 1974. Dette er en 119 sider lang kompendieagtig fremstilling af almindelig ledelsesproblematik, her anvendt på sygehusvæsenets ledelsesproblemer. De 11 kapitler fokuserer på lederrollen og problemløserrollen samt på de særlige ledelsesproblemer, der er forbundet med operativ,

taktisk og strategisk styring med henblik på organisationens drift, tilpasning og udvikling.

Begrundelsen for at fremstille denne lille lærebog, er at ledelsesproblematikken i den offentlige sektor vokser med det offentliges voksende produktion og anvendelse af nationalproduktet, samt at ledelsesproblemer i offentlig virksomhed er af samme principielle natur som i den private sektor, dog med væsentlige institutionelle forskelle.

Bogen er gennemillustreret med konkrete eksempler fra sygehusvæsenet.

Ifølge sagens natur kan en redaktør ikke anmelde sin egen bog, næppe engang trykke en anmeldelse af en anden, kritisk eller ukritisk. På den anden side vil man dadle ham, hvis følgende bog end ikke nævnes i tidsskriftet.

Jeg skal derfor tillade mig at aftrykke forlagets bagside af Erik Johnsen, *Teorien om Ledelse*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1975, 302 sider.

Formålet med en teori er at hjælpe til en bedre indsigt i det daglige praktiske arbejde. Dette gælder også ledelsesteori.

Praktisk virksomhedsledelse består i at få mennesker til at arbejde sammen med henblik på at nå fælles mål og samtidig løse de problemer der er forbundet hermed. Derfor må teorien om ledelse bestå i at rendyrke lederrollen og den hertil hørende problemløserrolle. Og gøre det på en sådan måde, at praktikerne kan anvende teorien som et naturligt led i sin egen læreproces.

Det sidste fordrer af teorien at den på den ene side kan systematisere det kaos, praktikerne oplever i sin ledelsessituation og dels at den ikke forvrider den individuelle lederstil ind i så stive rammer, at den ikke kan udvikle sig harmonisk.

Nærværende teori om ledelse bygger på lokale praktikeres erfaringer om ledelsesproblematik og på den hidtil udviklede ledelsesteori på international basis.

Den er formuleret som et samspil af de tre synsvinkler, man er enige om i praksis og teori: Ledelsens målsætninger, ledelsens problemløsningsmetoder og det sprog man anvender i ledelsesprocessen.

En ledelse kan have som målsætning at få den daglige drift til at fun-

gere under forholdsvis stabile ydre omstændigheder, den kan have som mål at tilpasse virksomhedens struktur og funktion til nye ydre vilkår, som den ikke har kunnet øve indflydelse på, og den kan have som mål at udvikle virksomheden ved at ændre det ydre miljø, som denne eksisterer i.

En ledelse kan løse lederrollens mangeartede problematik gennem simpel analyse af forholdene, eller gennem et personligt samspil med andre interessenter kaldet interaktion, eller gennem en kombination af disse i form af et løbende eksperiment, kaldet søge-læreprocessen. Ledelsens sprog er dels lokalt præget, enhver virksomhed har sin egen interne sprogbrug. Dels er det generelt efter det problem, man oplever. Det betyder i praksis og teori, at man udtrykker sig i beslutnings-sprog, eller mere generelt adfærdssprog, eller et endnu mere generelt systemsprog.

Teorien om ledelse systematiserer vor viden om disse tre gange tre gange tre kombinationer.

I det omfang det lykkes er der hermed formet et grundlag for en på danske og skandinaviske erfaringer opbygget ledelseslære.