

# Erhvervsøkonomisk litteratur

Ved Erik Johnsen

*Det ligger stadig i ledelsen*, Essays til Vagn Madsen, Aarhus Stiftsbogtrykkerie, 1983, 208 sider.

Den 25. februar 1983 trak professor Vagn Madsen sig tilbage efter 30 års virke ved Århus Universitets Økonomiske Fakultet.

Lektor Jørgen Thrane har redigeret og tilrettelagt et festskrift til Vagn Madsen.

Det siges i forordet, at Vagn Madsens produktion kan beskrives ved en række nøgleord såsom idé – variabilitet – formål – strategi – overskud – rationalisering – informationsområder, veje og midler – det organisatoriske center samt det, han kalder »broen« i strategi og budget.

Skriftets initiativtagere, Svend Fredens, Th. Herborg Nielsen og Bendt Rørsted, har sammen med redaktøren struktureret de 21 bidragydere 19 indlæg efter disse nøgleord.

Til afsnittet virksomhedsledelsens problemer i strategisk belysning har Th. Herborg Nielsen, Erik Johnsen, Louis Printz og Jens Genefke bidraget med artikler om ledelse og organisation, mens Søren Aggebo, Ole Øhlenschläger Madsen, C. H. Gudnason, Jens O. Riis og Bendt Rørsted har bidraget med indlæg om strategiske dimensioner.

Det andet hovedafsnit er kaldt regnskabsvæsenets udvikling og opgaver, hvor Poul Israelsen, Flemming Agersnap og Bent Provstgaard har skrevet om udviklingens hovedtræk, mens Sv. Aage Jenstrup har bidraget med en artikel om kontoplan, og Sandor Asztely og Thomas Polesie har skrevet om formålsbegreber og økonomimodel, mens Niels Jørgen Relsted og Chr. Andersen afslutter dette afsnit med artikler om variabilitetsregnskab og database.

Tredie hovedafsnit er kaldt bidrag til belysning af beslutningsproblemer i industrivirksomheder. Her har Arne Geel Andersen og Svend Fredens skrevet om den rationelle beslutning og Arne Jensen og Jørgen Thrane om opfattelse og vurdering.

Hver forfatter har under disse overskrifter valgt sin egen aktuelle problemstilling, og bogen kan som helhed betegnes som en ualmindelig vellykket statusopgørelse på de nøgleområder indenfor driftsøkonomi, organisation, regnskabsvæsen og virksomhedsledelse, som festens genstand har dyrket i sit eget forfatterskab.

I sin fratrædelsesforelæsning var Vagn Madsen inde på den strategiske tænkningens betydning for en virksomheds succes. Med sin karakteristiske detaljerede analyse af virkeligheden kom han frem til en realistisk teori for virksomhedens udvikling. Tilhørerne vil aldrig glemme historien om guldsmeden, som glemte sit idégrundlag og måtte se sin forretning opløst. I modsætning til etiketteringsfabrikanten, som ud fra resonnementer baseret på almindelig sund fornuft holdt fast ved sit idégrundlag og udviklede dette baseret på sine stærke sider.

Historien kunne næsten overføres til Vagn Madsens eget virke, som er et skoleeksempel på hvorledes en bevidstgørelse af egne intentioner og styrker har givet sig udslag i en banebrydende forskning, en hertil knyttet undervisning og inspiration af sine omgivelser og en opbygning af et stærkt fagligt miljø, og stærk kontakt og kærlighed til forsk-

ningsobjekterne i form af mennesket i virksomhederne ikke at for-  
glemme.

Bogen fremtræder som en værdig hyldest til en pioner i dansk forskning i den empirisk orienterede erhvervsøkonomi i bredeste forstand. Og intet tyder foreløbig på, at denne aktivitet er i aftagende.

Eller for at udtrykke det med forhenværende lektor ved Århus Universitet, højesteretssagfører Mogens Christensens ord: Jeg håber du bliver så gammel, at man også kan se at du er 65 år.

Hertil kan føjes Jørgen Thranes slutord: Det bliver spændende at følge næste skridt. Der groer ikke mos på rullesten.

John A. Shtogren, ed., *Models for Management: The structure of Competence*, Studentlitteratur, Lund, 1980, 520 sider.

Man kan uden overdivelse sige at denne samling af 33 udvalgte arbejder er et kompetent short cut til efterkrigstidens amerikanske ledelseslitteratur.

Sektion 1 vedrører ledelsesfilosofi med blandt andet en gennemgang af teori X og teori Y samt en artikel af Jay Hall som slår til lyd for at man får, det man ser.

I anden sektion er samlet relevante artikler under overskriften »Managing the motivation process«. Bortset fra at man ikke kan lede motivation, men lade motivation lede én selv, gennemgås de klassiske arbejder af Hertzberg, Argyris og Maslow. Hertil kommer Roger Goulds artikel om udviklingsstadier, der synes at vise at folk – også i ledende stillinger – bliver mere og mere realistiske med hensyn til selverkendelse. Og konsekvenserne heraf.

Sektion 3 går på engagement, den – åbenbart efter amerikanske forhold – negligerede faktor for effektivitet. Der er 6 signifikante indlæg om magtforhold og modstand mod forandringer, samt hvad der måtte kunne gøres for at overkomme sidstnævnte fænomen.

Næste sektion beskæftiger sig med interpersonel kompetence, hvorefter følger gruppedynamik. Erfaringer, der turde være velkendte og gennemprøvede i Skandinavien.

Den sidste sektion med 7 kapitler drejer sig om lederens problemer med at lede. Bogens redaktør har et godt råd: Hvis du vil være en god leder, skal du beté dig som sådan én.

John P. Kotter, *The General Managers*, Collier Macmillan, 1982, 221 sider, 14,50 £.

Dette er et ganske interessant Harvard-studium på hvorledes en række konkrete chefer (15 ialt og repræsenterende større virksomheder i flere brancher) betår sig og forsøger at forbedre deres adfærd som ledere.

Under observation er: Lederjobbet med dets udfordringer og problemer, personlig baggrund, ligheder og forskelligheder i adfærd, samt forsøg på at forøge den administrerende direktørs gennemslagskraft.

En række grundlæggende lederopgaver synes at være ens, og de adskiller sig ikke fra hvad man her i landet anser for at være en administrerende direktørs hovedopgaver. Men forskellene i kravene til den enkelte leder ligger i hvorledes beslutningsprocessen er organiseret i hans virksomhed (og hvorledes den bør være organiseret), samt i hvilke konkrete personer han må forsøge at få hold i og samarbejde med for at få gennemført virksomhedens politik. Dette kan heller ikke siges at være overraskende.

Det samme gælder karakteristikken af de personlige egenskaber som til eksempel: Ønske om magt, resultater, ambitionsniveau, følelsesmæssig stabilitet, optimisme, et intelligensniveau over middel, gode analytiske egenskaber, intuition, ønske om at udvikle gode interpersonelle relationer og et bredt interessefelt.

Interessant er det også at den administrerende direktørs »netværk« fremstilles som en almindelig interessentmodel med nogle interne interessenter som overordnede, sideordnede, underordnede og underordnedes underordnede, samt eksterne i form af finansielle kilder, kunder, leverandører og konkurrenter, samt regering, presse og offentligheden. Det drejer sig om at holde samtlige kinesiske tallerkener i bevægelse hele tiden.

Interessant er måske den *daglige adfærd*, som er en funktion af jobbet, direktørenes personlighed og deres måde at udføre jobbet på:

1. De er normalt altid sammen med andre.
2. Disse andre er en varieret skare ved siden af umiddelbart over- og underordnede.
3. Der diskuteres et uhyre bredt spektrum med disse andre,
4. den administrerende stiller mange spørgsmål i disse samtaler,
5. selv om man sjældent kan se ham træffe de store beslutninger.

6. Diskussionerne indeholder typisk lokale spøgefuldheder og mange ikke-jobsrelaterede spørgsmål.
7. De centrale spørgsmål i disse samtaler er ofte af forholdsvis ringe vigtighed for virksomheden eller organisationen.
8. I disse sammentræf giver direktøren meget sjældent ordre,
9. men forsøger ofte at influere på de andre.
10. Den tid der bruges med andre er sjældent planlagt i forvejen og
11. er normalt karakteriseret ved korte og afbrudte samtaler.
12. Den ugentlige arbejdstid er i gennemsnit 59 timer.

Der bør her indskydes den bemærkning, at der her er tale om et amerikansk materiale. Et dansk ville udelukkende adskille sig herfra gennem en længere ugentlig arbejdstid.

Resten af bogen vedrører detaljerede beskrivelser af hver enkelt observationsobjekt.

Det er ganske interessant at »General Managers« nu er begyndt at stille sig til rådighed for intensive observationer med henblik på at skabe en bredere viden om den rent faktiske lederadfærd og dens mulige determinanter.

Mærkværdigvis er der ikke nogen indgående analyse af ledernes lønforhold. Det kunne derfor være naturligt i nærværende sammenhæng at nævne Erik Winther, *Cheflønninger*, Dansk Institut for Personalerådgivning, København, 1982.

I denne afhandling påviser Winther at årsagerne til variationer i cheflønninger i Danmark er en række jobsvariable som charginiveau og ledelsesansvar og det han kalder kvalifikationsvariable, nemlig uddannelse og erfaring.

Jobvariablerne er en funktion af virksomhedens driftssituation, dens metastruktur, organisationsstruktur og virksomhedens størrelse.

Kvalifikationsvariablerne er en funktion dels af vedkommendes evner og dels af almindelige udbuds- og efterspørgselsforhold.

Michael E. Porter, *Cases in Competitive Strategy*, Collier Macmillan, 1982, 541 sider, 20,00 £.

Når det drejer sig om studiet af strategisk ledelse på læreanstalter, må man indrømme, at casemetoden i begyndelsen er nyttig, og stundom den eneste mulighed for at simulere virkeligheden.

Nærværende fremstilling indeholder 26 cases fordelt på: Strukturanalyse, konkurrentanalyse, strategiske grupper, strukturudvikling, købersælgerstrategi, konkurrencestrategi i udviklingsindustrier, strategier for industrier i nedgang og endelig globale virksomheder.

Spørger man, om disse – primært amerikanske – cases er anvendelige ved undervisning her i landet, må svaret blive bekræftende, specielt hvad angår international ledelse. Men også studiet af den store virksomhed gør samlingen relevant.

På Norstedts forlag har Svenska Civilekonomföreningen udsendt bøger i en serie om »Företagets funktioner«. Det drejer sig om indkøb, produktion, markedsføring og økonomi. Nu er der også kommet een i ledelsesfunktionen: Christer Danielsson (red.), *Företagsledning*. P. A. Norstedt & Söners Förlag, Stockholm, 1981, 126 sider.

Bogens redaktør, professor (emiritus) Christer Danielsson har mange års ledelseserfaring, som han på den akademiske bane har kombineret med teori. En praksis-baseret teori. Han arbejder med fem s-er: Situation, strategi, styresystem, strukturændringer og styrelse (på dansk: bestyrelsen). Han viser gennem konkrete forløbsstudier i større svenske virksomheder, at hvor det lykkes at få disse faktorer til at spille sammen, dér får virksomheden succes.

Iøvrigt er der et af tre tillidsfolk forfattet afsnit om fagorganisation og virksomhedsledelse, et kompetent indlæg om medbestemmelseslovens praktiske udmøntning i den konkrete virksomhed.

Lars Wiberg og Charles E. Smith hamrer med syvtommersøm ind i skallen på læseren, at frigørelse af menneskelig energi er en alternativ strategi for lederskab. Hvordan? Ved at arbejde aktivt med menneskelig adfærd! I den terminologi, der nu een gang er udviklet og baseret på de erfaringer, der er indvundet.

Harald Stubert går specielt ind for cheffrollen, hvorledes finder man dem og hvorledes udvikler man dem? Det ved man meget om. Gør det! Han har også et afsnit om de specielle ledelsesproblemer i offentlig forvaltning, medens Lars Otterbeck tager sig af de internationale ledelsesproblemer »Syd for Skåne og vest for Göteborg«.

Det er en lille perle af aktuelle ledelsesproblemer, kompetent behandlet af praktiske teoretikere.