

i højere grad blevet en common sense gennemgang af livsløbsvariablenes betydning for familiernes forbrugsadfærd illustreret med visse eksempler, end den er blevet den mere omfattende empiriske analyse, som både forfatter og læser utvivlsomt ville have foretrukket. – Med publiceringen af det detaljerede grundmateriale fra Departementets 1955-forbrugsundersøgelse, hvori både husstandens sammensætning og oprettelsesår er angivet, ville en noget mere tilfredsstillende analyse have været mulig, men dette materiale forelå ikke publiceret, da Børge O. Madsens analyse stod på.

På denne baggrund bliver da bogens kapitel 3, hvori et antal hypoteser for livsløbets betydning for forbruget af nogle hovedgrupper af varer og tjenester fremsættes og diskuteres, det centrale afsnit i bogen. Selv om mulighederne for empirisk testning af de opstillede hypoteser således er små har forfatteren dog lagt det bånd på hypoteseopstillingen, at man ved en evt. husstandsundersøgelse af forbrugsforhold, hvori livsløbsoplysninger indgår, skal kunne foretage en egentlig hypotesetestning. De hypoteser, der fremsættes, er alle af statistisk karakter: på et givet tidspunkt vil familier på et givet livsløbsstadium udvise de og de kendetegn og familier på andre stadier vise derfra afvigende kendetegn. Forfatteren anser nemlig en dynamisk livsløbsanalyse for praktisk uigennemførlig. Dette problem er formentlig fundamentalt for livsløbsanalysens fremtidige anvendelse. Er man tvunget til at »nøjes« med at anvende denne variabel i statiske modeller, dvs. inden for tværsnits- eller engangsundersøgelsernes felt, eller vil man få mulighed for at teste dynamiske livsløbsforbrugsmodeller ved observation af familierne under deres passage fra livsløbsstadium til livsløbsstadium?

Anmelderen kan ikke helt dele forfatterens pessimisme på dette felt. Forløbsundersøgelser, hvor man tager de samme familier under luppen med større eller mindre mellemrum over en årrække, bliver mere og mere almindelige, og selv om de praktiske undersøgelsesproblemer er bety-

delige, er de dog ikke uoverstigelige. Når vi alle står opført i centralregistret med ajourførte bopælsoplysninger, vil i øvrigt disse besværligheder blive væsentligt formindsket.

Kapitel 4, hvori visse test af hovedhypoteserne søges gennemført, forekommer nærværende anmelder at være det svageste afsnit i bogen. Det er nødvendigt at slå nogle gevaldige krøller på ræsonnementerne for at få indpasset Galluptallene for familiernes beholdning af varige goder i en model for køb af disse goder og for at få tillempt testresultaterne ifølge det amerikanske grundmateriale til danske forhold. Som stort andet end illustrationer af, hvordan hypoteserne i givet fald ville kunne testes, tjener disse beregninger vel næppe. Man kan derfor fuldt ud tilslutte sig forfatterens afslutende ønsker om, at fremtidige forbrugsundersøgelser, hvad enten de foretages på privat basis eller af offentlige organer, må tage livsløbskendetegn med, således at vi kan få et mere solidt grundlag for at bedømme betydningen af denne variabel for familiernes forbrugsadfærd. Anmelderen vil for egen regning tilføje, at det vil være ønskeligt, om familiernes livsløbsplacering og andre familiepolitiske kendetegn inddrages også i undersøgelser uden for forbrugsanalysens felt.

*Erling Jørgensen\**

\* Lektor ved Københavns Universitet, cand. polit.

**Vagn Madsen: Virksomhedsledelsens problemer i organisatorisk belysning.** Gyldendal København 1964. 252 sider. Pris 65,00 kr.

Emnet for denne bog er bevidst afgrænset til den industrielle og den merkantile organisation i den enkelte virksomhed. Når hertil føjes, at synsvinklen på studiet af organisation søges afgrænset til den ledelsesmæssige i modsætning til den sociologiske synsvinkel og informationssynsvinklen, kunne man forledes til at tro, at alle

i højere grad blevet en common sense gennemgang af livsløbsvariablenes betydning for familiernes forbrugsadfærd illustreret med visse eksempler, end den er blevet den mere omfattende empiriske analyse, som både forfatter og læser utvivlsomt ville have foretrukket. – Med publiceringen af det detaljerede grundmateriale fra Departementets 1955-forbrugsundersøgelse, hvori både husstandens sammensætning og oprettelsesår er angivet, ville en noget mere tilfredsstillende analyse have været mulig, men dette materiale forelå ikke publiceret, da Børge O. Madsens analyse stod på.

På denne baggrund bliver da bogens kapitel 3, hvori et antal hypoteser for livsløbets betydning for forbruget af nogle hovedgrupper af varer og tjenester fremsættes og diskuteres, det centrale afsnit i bogen. Selv om mulighederne for empirisk testning af de opstillede hypoteser således er små har forfatteren dog lagt det bånd på hypoteseopstillingen, at man ved en evt. husstandsundersøgelse af forbrugsforhold, hvori livsløbsoplysninger indgår, skal kunne foretage en egentlig hypotesetestning. De hypoteser, der fremsættes, er alle af statistisk karakter: på et givet tidspunkt vil familier på et givet livsløbsstadium udvise de og de kendetegn og familier på andre stadier vise derfra afvigende kendetegn. Forfatteren anser nemlig en dynamisk livsløbsanalyse for praktisk uigennemførlig. Dette problem er formentlig fundamentalt for livsløbsanalysens fremtidige anvendelse. Er man tvunget til at »nøjes« med at anvende denne variabel i statiske modeller, dvs. inden for tværsnits- eller engangsundersøgelsernes felt, eller vil man få mulighed for at teste dynamiske livsløbsforbrugsmodeller ved observation af familierne under deres passage fra livsløbsstadium til livsløbsstadium?

Anmelderen kan ikke helt dele forfatterens pessimisme på dette felt. Forløbsundersøgelser, hvor man tager de samme familier under luppen med større eller mindre mellemrum over en årrække, bliver mere og mere almindelige, og selv om de praktiske undersøgelsesproblemer er bety-

delige, er de dog ikke uoverstigelige. Når vi alle står opført i centralregistret med ajourførte bopælsoplysninger, vil i øvrigt disse besværligheder blive væsentligt formindsket.

Kapitel 4, hvori visse test af hovedhypoteserne søges gennemført, forekommer nærværende anmelder at være det svageste afsnit i bogen. Det er nødvendigt at slå nogle gevaldige krøller på ræsonnementerne for at få indpasset Galluptallene for familiernes beholdning af varige goder i en model for køb af disse goder og for at få tillempt testresultaterne ifølge det amerikanske grundmateriale til danske forhold. Som stort andet end illustrationer af, hvordan hypoteserne i givet fald ville kunne testes, tjener disse beregninger vel næppe. Man kan derfor fuldt ud tilslutte sig forfatterens afslutende ønsker om, at fremtidige forbrugsundersøgelser, hvad enten de foretages på privat basis eller af offentlige organer, må tage livsløbskendetegn med, således at vi kan få et mere solidt grundlag for at bedømme betydningen af denne variabel for familiernes forbrugsadfærd. Anmelderen vil for egen regning tilføje, at det vil være ønskeligt, om familiernes livsløbsplacering og andre familiepolitiske kendetegn inddrages også i undersøgelser uden for forbrugsanalysens felt.

*Erling Jørgensen\**

\* Lektor ved Københavns Universitet, cand. polit.

**Vagn Madsen: Virksomhedsledelsens problemer i organisatorisk belysning.** Gyldendal København 1964. 252 sider. Pris 65,00 kr.

Emnet for denne bog er bevidst afgrænset til den industrielle og den merkantile organisation i den enkelte virksomhed. Når hertil føjes, at synsvinklen på studiet af organisation søges afgrænset til den ledelsesmæssige i modsætning til den sociologiske synsvinkel og informationssynsvinklen, kunne man forledes til at tro, at alle

andre end netop nuværende og kommende erhvervsledere – og så naturligvis stud. oecon.'er – roligt kan springe bogen over. Det er imidlertid slet ikke tilfældet, idet bogens analyse af planlægningens organisatoriske forudsætninger og konsekvenser set med den ansvarlige ledelses øjne i helt overraskende grad er aktuell for den offentlige administration.

Anmelderen er ikke i tvivl om, at forfatteren med nærværende bog har opnået det tilsigtede: at skrive den savnede lærebog og at give erhvervsfolk en lige så savnet, pålidelig vejviser gennem den tågebanke af fløskler, der ofte præger fremstillinger af emnet organisation; men herudover kan bogen på det varmeste anbefales til politikere og embedsmænd, der interesserer sig for de problemer, der skal afklares, efterhånden som langtidsplanlægning vinder indpas i den offentlige administration. Således er allerede bogens definition af organisation som »samarbejdet mellem mennesker i en samfundsenhed, hvor disse mennesker er samlet for at realisere en målsætning« ganske tankevækkende i et samfund, hvori politikere har for vane at ansætte planlæggere uden at vise tilbøjelighed til at give disse blot antydning af retningslinier for planlægningen.

I bogens ret korte teoretiske afsnit gøres der rede for en række begreber og principper, og det konstateres bl.a., at »en forudsætning for, at organisationen kan arbejde optimalt, må være, dels at topledernes målsætning er identisk med den, der er opstillet for virksomheden, dels at virksomhedens målsætning kan forenes med medarbejdernes målsætning og endelig at virksomhedens målsætning efterfølges af medarbejdernes handlinger.« Forfatteren konstaterer videre, at struktur og funktion er to sider af samme organisation og ikke uafhængige problemkredse. Strukturproblemet, »der består i at koordinere de enkelte dele, hvoraf virksomheden består, således at denne til enhver tid fungerer som en enhed«, gennemgås først. Derefter udredes sammenhængen i funktionskæden: målsætning, politik, strategi, planlægning, budgetlægning og en-

delig gennemførelse af handlinger. De dele af funktionskæden, der vedrører tilrettelæggelsen af virksomhedens fremtidige handlinger, sammenfattes i handlingsprogrammet, som er ledelsens væsentligste arbejdsområde. For de mange, for hvem dette fagområde er nyt, indeholder denne del af bogen utvivlsomt så mange væsentlige oplysninger, at der med fordel kunne være byttet om på rækkefølgen af struktur og funktion i gennemgangen.

I kapitel II, der afslutter det teoretiske afsnit, tages begrebet målsætning op til nærmere undersøgelse, og det lykkes for forfatteren at få hold på dette svævende begreb ved at spalte det i 2 dele. For det første den kvalitativt formulerede målsætning, der kan være af økonomisk art, f.eks. formuleret som vækst i overskuddet, forbedring af likviditeten eller af markedsandelen, eller af ikke-økonomisk art, f.eks. formuleret som undgåelse af afskedigelser eller realisering af en idé. For det andet de kvantitativt formulerede konkrete mål, f.eks. angivelse af den ønskede årlige stigningsprocent for overskuddet. Fordelen ved at opretholde begrebet målsætning synes herefter at være, at en målsætning kan stå uændret i en årrække, selv om bl.a. målene ændres. Ifølge forfatteren har kun ganske få virksomheder formuleret deres målsætning for så lang tid siden, at man har kunnet følge samspillet mellem en formuleret målsætning og ændringer i strukturen eller i de formulerede mål.

Bestræbelserne på at gøre rede for begreberne målsætning og mål videreføres gennem analyse af en række praktiske eksempler, dels på virksomheder under oprettelse, dels på eksisterende virksomheder, og ved denne lejlighed klarlægges den for mange overraskende, selvstændige interesse i vækst som værende begrundet i, at en passende vækst er de eksisterende virksomheders chance for at overvinde hæmmende stivhed i strukturen. Ved samme lejlighed godtgøres det gennem en spændende analyse af det amerikanske stormagasin Sears Roebuck's historie, at perspektivet ved målsætning er 5-10 år, medens gennemgangen af en ke-

misk virksomheds forhold klart illustrerer, hvad en virksomheds idé betyder, og hvordan ledelsen først efter en række dårlige årsoverskud søger tilbage til den oprindelige idé og lader denne danne grundlag for en bevidst formuleret målsætning.

De praktiske eksempler, der helt oplagt er bogens rygrad, går igen i de fleste af de efterfølgende kapitler, hvoraf kap. III-VI behandler forholdet mellem ledelsen og handlingsprogrammet set fra struktursiden, kap. VII og VIII behandler samme emne set fra funktionssiden, medens de sidste 3 kapitler på trods af forfatterens erklærede hensigt om at ville indskrænke sit emne til ledelsessynspunktet lægger ganske betydelig vægt på informationssynsvinklen.

Kapitel III redegør for interesse modsætninger mellem ledelse, funktionærer og arbejdere og konstaterer, at afvejningen af disse interesse modsætninger er en væsentlig side af ledelsesopgaven. Derefter gøres der tilsvarende rede for interesse modsætninger mellem aktionærer, bestyrelse og direktør, og i kapitel IV gennemgås endvidere et eksempel fra en maskinfabrik, hvis organisation er udformet ud fra direktørens ønske om at kunne beherske alle væsentlige handlinger. På denne baggrund diskuteres problemerne omkring delegering af myndighed, anvendelse af stabsafdelinger og koordinering af linieafdelinger. Forfatteren konkluderer, at realisering af en fælles politik forudsætter opstilling af få og konkrete mål for linieafdelingerne, medens bredere og mere langsigtede mål reserveres for ledelsen. Ledelsen må i mange tilfælde støtte sig til stabsafdelinger, hvilket ifølge forfatteren vil sige afdelinger, knyttet til en leder som et appendix, d.v.s. uden selvstændig myndighed udadtil.

Denne konklusion underbygges i kapitel V ved sammenstilling af 4 eksempler belyst ved diagrammer, der beskriver virksomhedernes formelle organisationer.

Over for den formelle organisation, hvis indhold defineres som direktiver, formularer, faste retningslinier og beskrivelser, fremhæver kapitel VI betydningen af den uformelle organisation, der i kraft af med-

arbejdernes personlighed til stadighed tenderer mod at nedbryde den formelle organisation. Når forfatteren tillægger personlighederne blandt de beskæftigede så stor indflydelse, at han bl.a. går ind for, at de nye systemer må indbefatte deres kritik af det bestående, forekommer det overraskende, at der i det følgende indbygges det meget væsentlige forbehold, at et nyt system »må have en form, så det i hvert fald i første omgang kan forstås og accepteres af personlighederne blandt de beskæftigede«. Netop på baggrund af forfatterens understregning af, hvor vanskeligt det selv med støtte fra de ansatte kan være at indarbejde nye systemer, ville man snarere have ventet en anbefaling af, at systemerne til enhver tid skal kunne forstås og accepteres af medarbejderne.

Som nævnt beror bogens kvalitet især på udvalg og gennemgang af eksempler. Allerbedst udnyttes denne teknik måske i kapitel VII, hvor begrebet et organisatorisk centrum behandles på baggrund af 3 tilsyneladende ens virksomheder fra samme branche. Gennem den udførlige analyse af disse virksomheders forhold påvises det, hvordan forskellige organisationsprincipper har drevet virksomhedernes salgsprogrammer væk fra hinanden. Konklusionen er i dette tilfælde, at når det må anses for godtgjort, at en virksomheds fremtidige udvikling styres af en række konstaterbare faktorer, må der inden for virksomheden skabes kendskab til disse faktoreres art og rækkevidde. Det fremhæves i denne forbindelse, at der er et godt stykke vej fra fremskaffelsen af et sådant kendskab og til muligheden for at træffe beslutninger på et økonomisk grundlag, idet vejen går over ledelsens udformning af en politik og af afdelingernes handlingsmønster til en kvantificering i planlægningen og en vurdering i budgettet, som er det første grundlag for alternative valg ud fra økonomiske kriterier.

Analysen af handlingsprogrammets mange faser tages op i kapitel VIII med definitioner af begreberne politik, strategi, planlægning og budgetlægning. Også dette ka-

pitel domineres af gode og klart analyse-rede eksempler, idet forfatteren ud fra forenklede forudsætninger skitserer hele handlingsprogrammet for et trykkeri, et stormagasin, en konserverfabrik og en trævarefabrik. Selv om den teknik, der anvendes ved skitsering af budgetlægningen, stammer fra forfatterens bog »Regnskabsvæsenets opgaver og problemer i ny belysning«, vil også læsere uden kendskab til denne bog med udbytte kunne læse kapitlet, der dog i modsætning til resten af bogen forudsætter et væsentligt kendskab til driftsøkonomi. I denne forbindelse må det fra et driftsøkonomisk synspunkt beklages, at forfatteren bidrager til den almindelige terminologiforvirring ved at anvende ordet særømkostninger, hvor man ellers taler om specialømkostninger.

Forfatteren gør ved kapitlets slutning op med den almindelige antagelse, at det uden videre kan lade sig gøre at lægge en systematisk politik op på et rationelt grundlag. Han påpeger, at forudsætningen for, at man undgår at komme ind i en tilfældig zigzakkurs gennem de nødvendige revisioner af virksomhedens politik, er, at der bag politikens tilrettelæggelse foreligger en langtidsplan med en rækkevidde af normalt 20 år. Det karakteristiske for denne langtidsplan, der ligesom politikken bygger på målsætningen, er, at den i modsætning til politikken kun opererer med de faktorer, som med rimelighed kan betragtes på meget langt sigt.

På baggrund af den rivende udvikling, der er i gang inden for databehandling og dermed for koordineringsmulighederne, er det forståeligt, at informationssynsvinklen har fået en så fremtrædende placering i bogens sidste tre kapitler, og netop på den nævnte baggrund påkalder disse kapitler sig særlig interesse. Forfatteren påviser i et tidligere kapitel, at et informationssystem enten kan opbygges, så det også forsåvidt angår retur- og kontrolinformationer falder sammen med ledelsespiramiden (kommandovejen), eller kan opbygges med selvstændige kanaler for returinformationerne, der i sidstnævnte tilfælde normalt formidles

med mere eller mindre automatiserede metoder til behandling i en stabsafdeling.

I kapitel IX konstateres det indledningsvis, at »delegeringen kræver koordination, og koordination og kontrol kræver begge et effektivt informationssystem«, samt at »koordinationen ikke kan blive bedre, end informationssystemet muliggør«. Herefter påvises det på baggrund af eksempler, dels hvordan valg af politik er helt bestemmende for behovet for informationssystem i en mindre skotøjsfabrik, dels hvordan man kan formulere kravene til informationssystemet henholdsvis udforme dette system for en større virksomhed, når der skal informeres både for planlægning af produktion og salg og til kontrolformål. Der udrages ikke nogen egentlig konklusion, idet informationssystemerne ifølge forfatteren bliver lige så forskellige som de virksomheder, i hvilke de etableres.

Med kapitel X's behandling af nye informationssystemers etablering og af den indflydelse, de har på organisationens struktur, giver forfatteren sig i kast med en uhyre kompliceret problemkreds. Komplikationerne beror dels på, at ledelsen normalt ikke kan overse, hvilke opgaver der ønskes løst, før man er langt fremme med indarbejdelsen af det nye system, dels på den igangværende, rivende udvikling i de tekniske muligheder, der volder meget følelige ulemper, fordi en vidtgående rationalisering af en virksomheds interne formulargang ifølge forfatteren ofte varer 5-7 år. Som følge af disse komplikationer anbefales det at opbygge nye systemer med høj grad af fleksibilitet, f.eks. således, at man i et vist omfang i overgangsperioden samler regnskabsoplysninger m.v. på kodebånd og derfra overfører oplysningerne til hulkort. Hermed kommer man i den situation, at man, samtidig med at den sædvanlige procedure på grundlag af hulkort føres videre, eventuelt i modificeret form, kan eksperimentere sig frem til en fremtidig procedure på grundlag af kodebånd. Kapitlet giver et godt indtryk både af de minutiøse og arbejdskrævende metoder, der må anvendes i tilknytning til indarbejdelsen af sådanne

nye systemer, og af de vidtgående ændringer i strukturen, som ofte følger med de nye systemer. Det fremhæves af forfatteren, at disse ændringer antagelig i højere grad er motiveret i kravet om bedre koordination end i de anvendte informationssystemer og den valgte databehandlingsteknik.

Af bogens sidste kapitel får man et klart indtryk af, hvor vigtigt det er, at der kan disponeres over tilstrækkelig megen velkvalificeret og korrekt placeret arbejdskraft til udførelse af det planlægningsarbejde, der følger med gennemførelsen af vidtgående koordination. Forfatteren går her ind for, at en stor virksomhed, der ønsker at vokse hurtigt i overensstemmelse med en plan, bør etablere en arbejdsgruppe på 10 højt kvalificerede medarbejdere, som nok indgår i virksomhedens organisation med pligt til at rapportere til områdecheferne, men med den selvstændige opgave gennem en periode på 6 år at udgøre et særligt koordineringsorgan, som skal udarbejde modeller for virksomhedens vækst gennem de planlagte etaper og heraf udlede bl.a. detaljerede forslag om hver enkelt afdelings udvikling. Forfatteren indrømmer, at resultatet af den meget betydelige investering, som etableringen af denne arbejdsgruppe udgør, ikke kan bedømmes på forhånd – ja overhovedet ikke kan bedømmes isoleret, så anbefalingen af anvendelse af sådanne arbejdsgrupper må være baseret på gunstige erfaringer indvundet gennem forfatterens aktivitet som konsulent for en række virksomheder.

Sammenfattende må det siges om bogen, at den udmærker sig ved at analysere og forklare et vanskeligt tilgængeligt område næsten uden anvendelse af uklare begreber, hvorfor anmelderen skal slutte med at henvise til de tidligere anførte anbefalinger. Samtidig skal det påny fremhæves, at bogen efter anmelderens skøn er af interesse for en langt videre kreds end den, forfatteren direkte henvender sig til. Som kriterium for, hvem der i øvrigt med udbytte kan investere tid i læsningen, kunne man passende postulere, at det kan enhver, der er medansvarlig for samarbejdet mellem

mennesker i en samfundsenhed, hvor disse mennesker er samlet uden at kunne samarbejde om en målsætning – enten fordi en sådan aldrig er formuleret, eller, måske mere typisk, fordi det er påkrævet, at der nedsættes en større eller mindre arbejdsgruppe til at koordinere samarbejdet.

H. P. Myrup\*

\* Lektor ved Københavns Universitet, cand. oecón.

*Colin Clark and Margaret Haswell: The Economics of Subsistence Agriculture.* MacMillan & Co. Ltd. London 1964. x + 218 sider. 30 s.

Bøger om udviklingslandene kommer i vore dage i en sådan mængde, at det nødvendigvis må blive ret tilfældigt, hvilke man får læst, og dermed også, hvilke der bliver anmeldt. Denne bog har forekommet at indeholde så meget interessant stof, bryder i den grad overtværs med ofte gentagne synspunkter, at den fortjener, at opmærksomheden henledes på den.

Forfatterne, der så sandelig ikke lægger skjul på deres synspunkter, begynder med et voldsomt angreb på FAO's officielle udtalelser og særlig på denne institutions tidligere direktør *Lord Boyd Orr*, for hans udtalelse om at »a lifetime of malnutrition and actual hunger is the lot of at least two-thirds of mankind«. Forfatterne finder ikke alene denne udtalelse ubevist, men bevise- ligt forkert. En af bogens opgaver er at bevise, at de fleste mennesker får tilstrækkeligt at spise, at kosten er forsvarligt sammensat, omend den selvsagt ofte kan være kedelig, lidet varieret.

I bogens første afsnit skildrer forfatterne, hvordan det nødvendige areal pr. mand kan indsnævres, efterhånden som man går over fra jæger- og samlerstadiet til de forskellige former for agerbrug. Særlig interessant vil mange sikkert finde afsnittene, hvori skildres husdyrenes betydning som mælke- og kødforsynere, og som trækdyr.