

# Erhvervsøkonomisk litteratur

Joseph L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1970.

Forfatterens formål er at finde frem til, hvad der egentlig er bestemmende for de beslutninger, der træffes i strategisk planlægning.

Til den ende har Bower gjort intensive studier i fire større virksomheder og først og fremmest fundet, at det ikke er de finansielle overvejelser, der spiller hovedrollen i de store investeringer.

Helt afgørende for de strategiske beslutninger synes at være de personer, der er involveret i beslutningsprocessen, og hvorledes selve denne får lov til at udspille sig.

Den endelige beslutning er et resultat af en række kompromiser undervejs. Med hensyn til spørgsmålet om den partielle produktmarkedsstrategi, er den finansielle planlægning ofte central, medens det faktiske know-how ligger decentralt. Med hensyn til forslag til større ændringer spiller det øjensynlig en rolle, om de involverede beslutningstagere selv føler, de får en belønning for at medvirke til projektets gennemførelse. De nye behov, der opstår i organisationen under dens ændring, afføder krav, der ikke nødvendigvis mødes af de hovedmålsætninger, der er opstillet for virksomheden som helhed. Endelig er prissætningsproblemerne ved nye projekter store, hvis man agter at anlægge systembetragtninger på helhed plus tilvækst.

Forfatterens råd til virksomhedslederen er, at sidstnævnte må se på ressourceallokeringsprocessen i sin virksomhed på samme måde, som lægen ser på patienten.

Der er næppe tvivl om, at Bower har fat i noget centralt. Vor teori om den optimale fordeling af de knappe goder giver en syg organisation, hvis folk begynder at leve efter den. Men Bowers egen recept er skrevet på et så snørklet doktorlatin, at apotekeren sandsynligvis vil udlevere den forkerte medicin til patienten.

Men hvis man er syg, er forkert medicin måske bedre end ingen medicin? Hvis den er ufarlig, ja.

C.L. Cooper and I.L. Mangham, *T-Groups, A Survey of Research*, Wiley, London, 1971, 283 sider.

fra sensitivitetstræning, at det er muligt at systematisere materialet fra „t-grupper“.

En træningsgruppe er som bekendt en mindre gruppe, hvor det enkelte gruppemedlem udviser stærkt engagement og har helt fri kommunikation med de øvrige gruppemedlemmer. Kommunikationen er først og fremmest i den emotionelle dimension fremfor „sagindhold“, og selve træningen er ikke på forhånd struktureret. Tingene udvikler sig og bliver individuelle for den enkelte gruppe. Men dog ikke mere individuelle end at et klart generelt mønster aftegner sig. Man ved f.eks. på forhånd, at nogle forholder sig passive, nogle bliver aggressive, andre forsøger at tage initiativ til at få diskussionen i gang, og atter andre forsøger at strukturere udviklingen.

Men der er en række erfaringer om selve sensitivitetstræningen og dens indflydelse på person og job, som gengives i bogen af forskellige forfattere.

Første afsnit behandler træningsgruppernes mulighed for at ændre indstillingen til jobbet, specielt behandles et lederudviklingsprogram. Erfaringerne er relativt gode.

Næste afsnit har analyseret „før og efter t-gruppen“, nærmere betegnet ændringer i indstilling, opfatteevne, personlighedstræk og evne til at „diagnosticere“. Også her er der positive erfaringer. Om end de ikke er af en sådan størrelsesorden, at de ikke lader sig forbedre.

Et afsnit behandler t-gruppernes rolle i organisationsudvikling. Her har de stort set været betragtet som nødvendige. Men den konkrete udformning må man være varsom med, selv det ustrukturerede t-gruppeforløb kan blive for stereotypt.

„Træneren“ spiller en central rolle i sensitivitetstræningen. Også han kan (og bør) udvikle sin egen stil. Et afsnit har en analyse af t-gruppe trænerne.

Det er klart, at en træningsgruppe kan sammensættes mere eller mindre hensigtsmæssigt, alt efter hvad man vil nå med den. Det er også klart, at „styrken“ af den gruppedynamik, der udvikler sig, bl.a. er afhængig af gruppens sammensætning. Disse forhold påkalder sig derfor analytisk behandling. Ikke mindst for at finde ud af, hvorledes man skal forbedre sensitivitetstræningen.

For øjeblikket opleves et sensitivitetstræningskursus som noget, der giver én noget, man ikke før har været opmærksom på. Men vi skal vel videre og lære os at eksperimentere mere aktivt med hinanden? Herom handler bogens sidste afsnit.

Den anbefales varmt til tilhængere og modstan-