

Organisationsteorien i støbeskeen

Af TORBEN AGERSNAP*)

Tilrettelægning og ledelse af arbejdet i en erhvervsvirksomhed eller offentlig institution har i en årrække været opfattet som en kunst, der kun kunne praktiseres af personer, der ved fødslen var blevet udstyret dertil. Denne opfattelse er stadig vidt udbredt i erhvervslederkredse. Men i de senere år har studiet af virksomhedernes organisation vundet stadig større udbredelse og forståelse. Flere forhold har været medvirkende hertil, man kan bl. a. nævne to:

I virksomhederne har man erfaret, at folk med en uddannelse i organisationsteori og virksomhedsledelse har kunnet yde en indsats, der kun i sjældnere tilfælde kunne ventes af medarbejdere uden teoretisk uddannelse, selv med en omfattende praktisk erfaring. Formentlig har det her været af betydning, at forholdene såvel udenfor virksomheden som i virksomheden har været under så hastig ændring, at erfaringer fra tidligere år ikke har været tilstrækkeligt relevante for de aktuelle beslutninger.

Ved undervisnings- og forskningsinstitutionerne har man på den anden side arbejdet systematisk på at udbygge undervisningen af kommende medarbejdere i virksomhederne og samtidig at udvikle teorien om virksomhedernes organisation på en sådan måde, at den samtidig er blevet mere sammenhængende og bedre underbygget af undersøgelser i praksis. I det følgende skal man kort omtale denne udvikling.

Her må man dog straks komme med den reservation, at der på nuværende tidspunkt ikke eksisterer een sammenfattende organisations-teori.

*) Lektor, cand. oecon., leder af specialstudiet i organisation ved Handelshøjskolen i København.

Organisationsteorien i støbeskeen

Af TORBEN AGERSNAP*)

Tilrettelægning og ledelse af arbejdet i en erhvervsvirksomhed eller offentlig institution har i en årrække været opfattet som en kunst, der kun kunne praktiseres af personer, der ved fødslen var blevet udstyret dertil. Denne opfattelse er stadig vidt udbredt i erhvervslederkredse. Men i de senere år har studiet af virksomhedernes organisation vundet stadig større udbredelse og forståelse. Flere forhold har været medvirkende hertil, man kan bl. a. nævne to:

I virksomhederne har man erfaret, at folk med en uddannelse i organisationsteori og virksomhedsledelse har kunnet yde en indsats, der kun i sjældnere tilfælde kunne ventes af medarbejdere uden teoretisk uddannelse, selv med en omfattende praktisk erfaring. Formentlig har det her været af betydning, at forholdene såvel udenfor virksomheden som i virksomheden har været under så hastig ændring, at erfaringer fra tidligere år ikke har været tilstrækkeligt relevante for de aktuelle beslutninger.

Ved undervisnings- og forskningsinstitutionerne har man på den anden side arbejdet systematisk på at udbygge undervisningen af kommende medarbejdere i virksomhederne og samtidig at udvikle teorien om virksomhedernes organisation på en sådan måde, at den samtidig er blevet mere sammenhængende og bedre underbygget af undersøgelser i praksis. I det følgende skal man kort omtale denne udvikling.

Her må man dog straks komme med den reservation, at der på nuværende tidspunkt ikke eksisterer een sammenfattende organisations-teori.

*) Lektor, cand. oecon., leder af specialstudiet i organisation ved Handelshøjskolen i København.

Der forekommer mange bidrag til en sådan teori. Disse forskellige forsøg har vidt forskelligt fagligt udgangspunkt og er for talrige til, at alle kan omtales her. Men det er hensigten i det følgende at omtale nogle væsentlige bidrag til en organisationsteori.

Man har ved omtalen af de forskellige fagretningers bidrag særligt fremhævet enkelte personers arbejder. Der kan derfor være grund til indledningsvis at understrege, at de nævnte personers arbejder må betragtes som typiske eksempler og ikke som en udtømmende beskrivelse. Samtidigt skal det omtales, at man for hver retnings vedkommende har fremhævet særligt karakteristiske studieområder. En nærmere granskning af de kilder, der henvises til i noterne vil vise, at de fleste forfattere, der her er medtaget, har været inde på et flertal af organisationsteoriens problemer, men der er visse problemer, som hver enkelt fagretning særligt har interesseret sig for, og det er disse, der her er trukket frem. Det bør endvidere nævnes, at man ikke har fundet anledning til at gå nærmere ind på den klassiske økonomiske teoris antagelser vedrørende virksomhedernes organisation.

Det er i forvejen kendt, at den klassiske økonomiske teori ikke explicit behandler virksomhedernes interne organisation. Man forudsætter, at såvel „foretageren“ som de ansatte og konkurrenterne handler „objektivt“ rationelt. Hver person står overfor valg mellem flere alternativer, han har et fuldstændigt kendskab, såvel til handlingsalternativerne som til konsekvenserne af disse handlinger, og han kan redegøre for sin vurdering (nytte) af de forskellige konsekvenser. Hver enkelt persons valg består da i at maksimere denne nytte på kort eller lang sigt, og firmaet vil da hurtigt finde en ligevægtstilstand under forudsætning af uforandrede ydre forhold.

Den økonomiske teori om erhvervsvirksomhedernes interne forhold kan karakteriseres som et logisk sammenhængende system på højt abstraktionsniveau. Den diametrale modsætning hertil finder man i fremstillinger vedrørende praktisk virksomhedsledelse.

Praktisk virksomhedsledelse.

Den største del af organisationslitteraturen regnet i sidetal og udbredelse kan karakteriseres ved titlen på *Peter F. Druckers* bog: *The practise of management* (22). Det er ofte den lettest læste litteratur, og der er ikke tvivl om, at mange virksomhedsledere har og vil kunne hente inspiration ved denne læsning.

Grundlaget for de fleste arbejder indenfor den praktiske virksomhedsledelse er som oftest forfatterens egne erfaringer som ledere af

virksomheder, militære enheder o. lign. eller som konsulenter i virksomhedsledelse. Der er i reglen ikke tale om, at man har præciseret, under hvilke betingelser og udfra hvilke antagelser man har indvundet de forskellige erfaringer. Det er derfor vanskeligt at anvende dette materiale til efterprøvning af en mere udviklet teori. Men i de tilfælde, hvor forfatteren har været omhyggelig i så henseende, kan der her også i teoretisk henseende være et værdifuldt materiale.

De teoretiske forsøg på generaliseringer, som disse forfattere har bidraget med, er ofte uden større interesse. På den ene side finder man her generaliseringer, som kun kan holde under meget begrænsede forudsætninger, men disse er ikke præciseret. På den anden side finder man generaliseringer, „principper“, der ved en nærmere analyse viser sig at være tautologier og følgelig uden vejledende indhold. Et aktuelt eksempel ses i idéskriftet *Økonomisk Virksomhedsledelse**). Her nævnes som et princip af „uvurderlig værdi ved løsningen af de problemer, arbejdet som topleder har stillet mig overfor“: Valgets princip: „To fundamentale betingelser for succes er rigtigt valg af produkt og rigtigt valg af medarbejdere“, eller med andre ord: forudsætningen for succes er succesfyldte handlinger.

En berømt repræsentant for denne retning er *Henri Fayol*, der i en årrække var direktør for en betydelig industri- og minevirksomhed i Frankrig. Hans hovedværk (24) er af mange betragtet som organisations-teoriens klassiske værk, og i AMA's publikationer citeres han som organisationsteoriens Francis Bacon (40). Han har samlet sine erfaringer i fjorten principper, der dog ved nærmere analyse viser sig at være afsnitoverskrifter for en række mere eller mindre interessante kommentarer. Nogle har en ren definatorisk karakter, som f. eks. „Autoritet om-

Tabel 1: Behov for indsigt i ledelsesproblemer samt i tekniske og økonomiske problemer hos ledelsen i virksomheder af forskellig størrelse iflg. Fayol (24).

	Virksomheds- ledelse	Teknisk viden	Økonomisk viden	Total i %
Een-mands-virksomhed	15	40	45	100
Lille virksomhed	25	30	45	100
Mellemstor virksomhed	30	25	45	100
Stor virksomhed	40	15	45	100
Meget stor virksomhed	50	10	40	100

*) oktober 1961.

fatter retten til at give ordrer og magten til at sikre dem adlydt“. Andre har mere erfaringens præg som f. eks. „Den bedste sikkerhed mod autoritetsmisbrug og svaghed hos højerestående ledere opnås ved personlig uafhængighed og en høj moralsk standard hos disse ledere“.

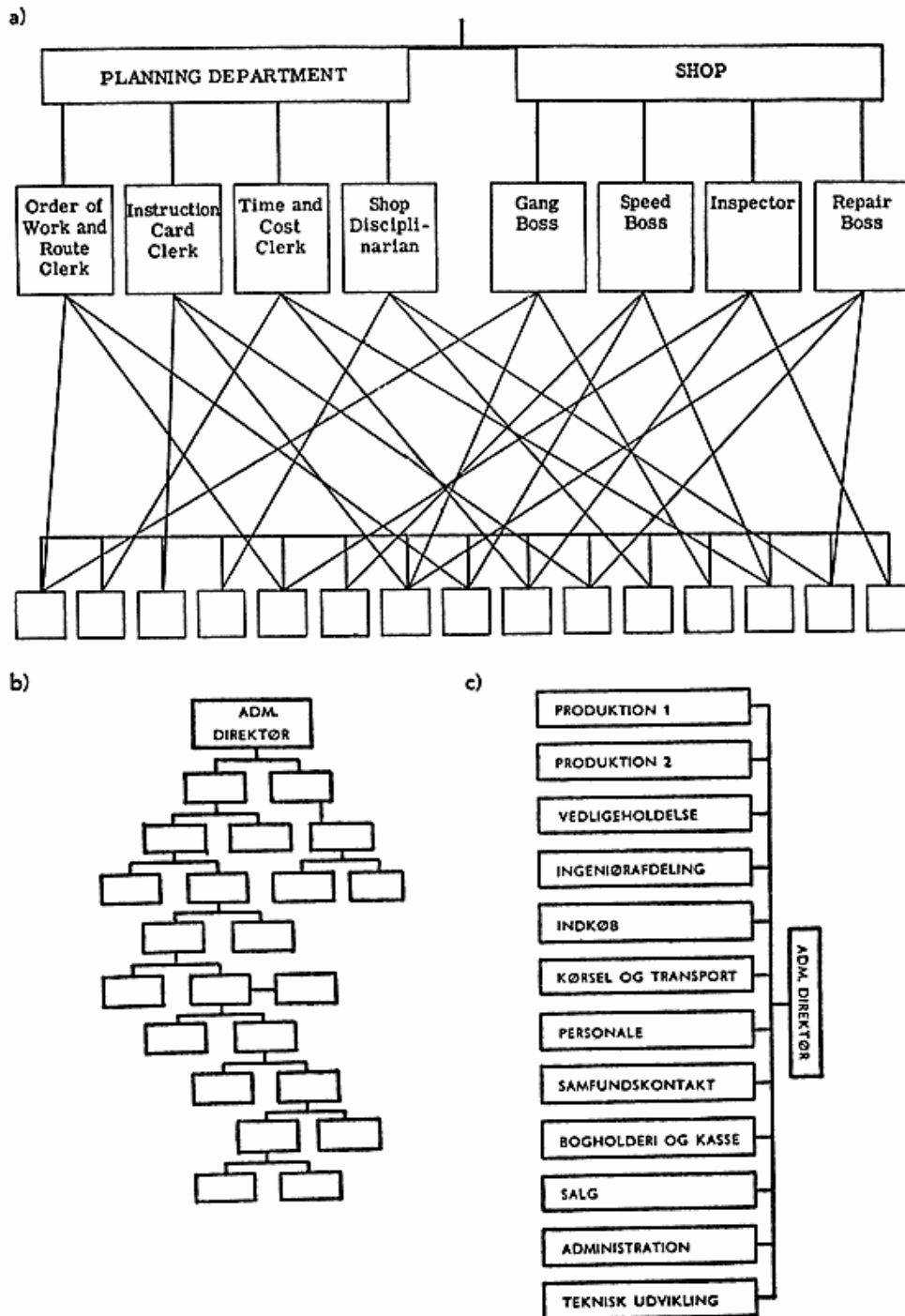
Når Fayol er blevet så kendt, hænger det bl. andet sammen med, at hans arbejder er sammenfattet og videreført af en række forfattere, hvorimellem man særligt må fremhæve lederen af Institute for Public Administration *Luther Gulick* i New York og lederen af International Management Institute i Geneve, *L. Urwick* (28). I forkortet form skal man her omtale nogle typiske eksempler på deres principper for god virksomhedsledelse.

1. Administrativ effektivitet fremmes ved at minimere antallet af underordnede for hver leder.
2. Administrativ effektivitet fremmes ved at minimere antallet af ledelsestrin fra organisationens centrum til dens periferi.
3. Administrativ effektivitet fremmes ved specialisering af arbejdet.
4. Administrativ effektivitet fremmes med, at hver underordnet kun har en overordnet.

Det fremgår umiddelbart, at disse administrative principper har samme vejledende kvalitet som danske ordsprog. De kan ordnes parvis, således at det ene ordsprog modsiger det andet. Disse principformulerings betydning for organisationsteorien består derfor i højere grad i, at man har givet navn til en række administrative forhold og problemer end i systematisk analyse af disse forhold.

Et enkelt organisatorisk problem, ofte kaldet grundlaget for organisationsplanens opbygning, er blevet særlig udførligt behandlet indenfor denne litteratur. Det drejer sig om problemet med gruppering eller samling af arbejdsoperationer i arbejder og arbejder i stillinger og stillinger i afdelinger o. s. v. Det skal omtales her, da man derved tillige får et indtryk af, hvordan disse forfattere ser på virksomhedens personel (37).

Ved analysen af dette problem går man gerne ud fra, at den første opgave består i at fastslå, hvilke arbejdsoperationer er nødvendige for gennemførelse af en bestemt produktion eller opgave. Man forudsætter her i reglen, at mange aktiviteters udformning og forekomst vil være uafhængige af forhold udenfor virksomheden. Inden for denne begrænsning søger man nu at finde den fordeling af arbejdet, der giver det



Figur 1: Eksempler på organisationsplaner, der er opbygget efter forskellige „organisationsprincipper“. a) Funktionsorganisation anbefalet af bl. a. Taylor (49), b) lang, c) bred organisationsplan, begge frarådet i Økonomisk Virksomhedsledelse 1957 no. 5.

minimale antal problemer og arbejdstimer. Denne opgave rejser en række problemer, fordi de forskellige arbejdsoperationer ikke frit kan sammenlægges til stillinger. Det gælder derfor om at addere arbejdsoperationer, der er „komplementerende“, d. v. s. operationer, der ikke alle kræver ny maskinopstilling eller ny indlæring. Hvordan man skal afgøre, om arbejdsoperationer er komplementerende, giver teorien ingen vejledning til, her må man forsøge sig frem i praksis.

Ved tilrettelægnngen af antallet af stillinger må man dertil tage hensyn til nødvendigheden af at koordinere de forskellige stillinger. Jo mere afhængige de enkelte stillinger er af hinanden, desto større er koordinationsbehovet. Men for at kunne afveje specialiseringshensynet overfor koordineringshensynet må man kunne sammenligne „omkostningerne“. Dertil kræves imidlertid en række systematiske, sammenlignelige undersøgelser af forskellige organisationsformer i praksis. Men sådanne finder man ikke i denne litteratur. Der henvises til forsøg i praksis.

Når antallet af stillinger således er „fastlagt“, gælder det at finde de personer, der kan udføre de operationer, som omfattes af de enkelte stillinger i overensstemmelse med fastlagte instruktioner. Der er hertil udviklet en række metoder, hvor man søger at beskrive personers evne i de samme kategorier, som man beskriver stillinger. Den grundliggende personmodel er således af meget teknisk natur.

Uvidenskabelig driftsledelse.

Ved siden af litteraturen om „praktisk virksomhedsledelse“ indtager bøgerne om scientific management en betydelig plads. Karakteristisk for disse arbejder er ønsket om at indføre naturvidenskabelige analysemetoder i studiet af organisationsproblemer.

De betydeligste repræsentanter for denne retning er en gruppe amerikanske ingeniører med *Frederic W. Taylor* som den idémæssige leder (40, 49). Taylor startede sit arbejde som værkfører i Midvale Steel Company i Philadelphia i 1882 og blev senere hen ansat ved Bethlehem Steel Company. Fra denne tid stammer hans berømte forsøg med lastning af råjern. Forsøget blev planlagt omhyggeligt gennem længere tid. I fabrikkens gård arbejdede 75 mand med at laste jernbanevogne med råjern. Det daglige udbytte var 12 tons. Taylor og hans mænd gik rundt og gennemførte meget omhyggelige tidsstudier på dette arbejde. Den samlede arbejdsoperation blev opløst i 5 elementoperationer:



















- a. samle råjernet op fra jorden
- b. bringe det hen til slidsken
- c. gå op ad slidsken med det og ind i vognen
- d. kaste det eller stable det i vognen
- e. gå tilbage til udgangspunktet.

Der blev taget tider på hver enkelt elementoperation, og bagefter blev materialet analyseret, og man søgte at fjerne overflødige bevægelser og prøvede at finde frem til en måde, hvorpå arbejdet kunne udføres mere rationelt. Taylor fik nu virksomhedens ledelses tilladelse til at gennemføre sit forsøg. Fra ledelsens side anslog man, at han muligvis kunne sætte den daglige præstation op fra $12\frac{1}{2}$ til 25 tons, men Taylor selv var mere ambitiøs. Han udvalgte til sit forsøg en dygtig arbejder, instruerede ham meget omhyggeligt, såvel om hver enkelt arbejdsoperation som om hvilepauser, og ved dagens afslutning havde denne arbejder præsteret $47\frac{1}{2}$ tons råjern båret fra gårdspladsen op i jernbanevognen. Hans daglige løn steg samtidig med 60 pct. Senere hen blev de øvrige arbejdere ved dette arbejde instrueret på samme måde, og selv om de ikke nåede $47\frac{1}{2}$ tons i daglig præstation, så lykkedes det dog Taylor at opnå, at 140 arbejdere kunne udføre det samme arbejde som tidligere 500 arbejdere havde præsteret. De arbejdere, der ikke blev arbejdsløse, tjente 60 pct. mere, og firmaet sparede ca. 75.000 \$ om året.

Eksemplet er karakteristisk for de opgaver, man har interesseret sig for blandt disse forfattere. De angår i reglen arbejdsoperationer, der er udpræget repetitive, og som ikke kræver større tænkearbejde. Man interesserer sig næsten udelukkende for den iagttagelige adfærd og støtter sig til en meget enkel opfattelse af de bagved liggende processer, der betinger personernes adfærd.

Menneskets optimale arbejdsindsats kan bestemmes ved naturvidenskabeligt studium, på samme måde som man studerer lokale-planer, maskiner, materialer og formularer. Man måler personernes kapacitet ved at studere deres arbejdshastighed og udholdenhed under forskellige arbejdsbetingelser. På dette grundlag indrettes arbejdspladsen og fastlægges den fremtidige arbejdsmetode. Spørgsmålet om, hvordan man motiverer arbejderen til at følge instruktionen, behandles blot som et spørgsmål om at finde det rette akkord- eller lønsystem. De fremherskende synspunkter er her i overensstemmelse med økonomernes op-

fattelse af „the economic man“ og kan følgelig forklare lige så lidt af den faktiske adfærd i virksomhederne.

THERBLIGS					
SYMBOL	NAME	COLOR	SYMBOL	NAME	COLOR
	SEARCH	BLACK		INSPECT	BURNT OCHRE
	FIND	GREY		PRE-POSITION	SKY BLUE
	SELECT	LIGHT GREY		RELEASE LOAD	CARMINE RED
	GRASP	LAKE RED		TRANSPORT EMPTY	OLIVE GREEN
	TRANSPORT LOADED	GREEN		HOLD	GOLD OCHRE
	POSITION	BLUE		REST FOR OVER-COMING FATIGUE	ORANGE
	ASSEMBLE	VIOLET		UNAVOIDABLE DELAY	YELLOW OCHRE
	USE	PURPLE		AVOIDABLE DELAY	LEMON YELLOW
	DISASSEMBLE	LIGHT VIOLET		PLAN	BROWN

Figur 2: Elementærbevægelser ved manuelt arbejde iflg. Gilbreth. (38).

Frank Bunker Gilbreths indsats må fremhæves (47). Han nåede til det resultat ved talrige studier af manuelle arbejdsoperationer, at alle bevægelser kan sammensættes af 18 elementærbevægelser – therbligs. Ved anvendelsen af disse skulle det være unødvendigt at foretage målinger direkte på stedet, hvis man blot omhyggeligt analyserede arbejdet i elementærbevægelser og derefter udregnede de samlede „syntetiske“ tider. Gilbreths antagelse om elementærbevægelsers additivitet har imidlertid ikke vist sig at være korrekt. Men forskellige varianter af hans system har vundet vid udbredelse og forekommer stadig i litteraturen (38).

Der er for mig ikke tvivl om, at scientific management forfatternes enkle opfattelse af de personer, der udgør en organisation, har medført ikke blot teoretiske, men også talrige praktiske fejltagelser. Og det er ikke uden betænkelighed, at man nu ser, at man indenfor arbejdsbevægelsen er begyndt at acceptere disse opfattelser, der hidtil kun har været dominerende hos driftsingeniører.

Ved siden af de ovenfor omtalte problemer har disse forfattere arbejdet med udvikling af en række apparater og teknikker til støtte for planlægnings-, analyse-, meddelelses- og kontrolarbejdet i virksomhederne. Der er på dette område udført et betydeligt og værdifuldt praktisk arbejde, men der har hidtil ikke været tale om nogen større teoretisk indsats. I de senere år er der imidlertid, blandt andet i forbindelse med kontorautomations-problemerne, udviklet en række teoretiske modeller, som allerede har og som utvivlsomt i højere grad vil få betydning for organisationsteoriens udvikling (19).

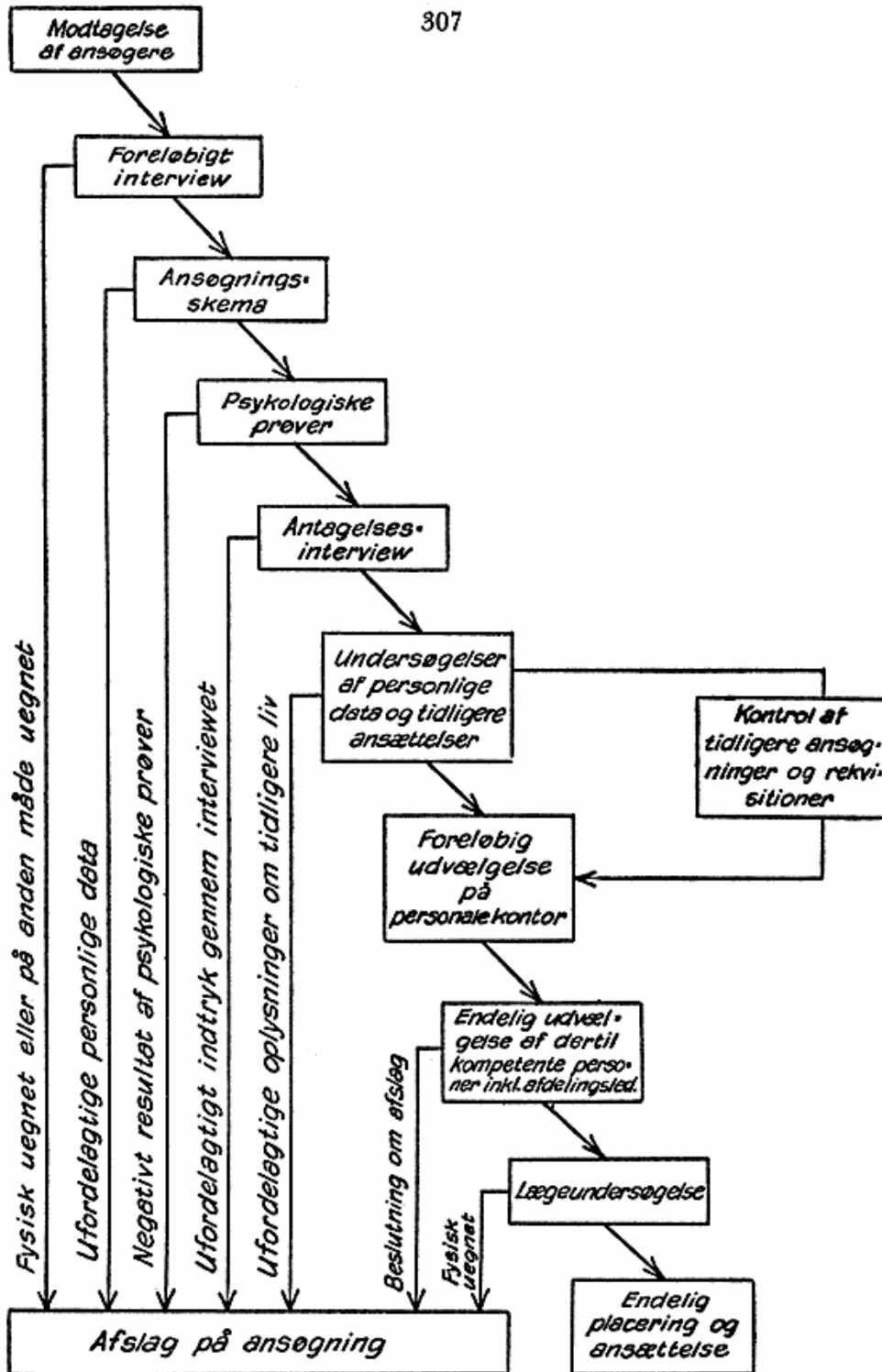
Personalepsykologi.

Omtrent samtidigt med scientific management litteraturens opståen begyndte en række psykologer at anvende deres viden og metode til støtte for virksomhedernes ledelse. Det har her sikkert været af betydning, at *James Watson* på samme tid udviklede sin behavioristiske psykologi (32).

Det er vanskeligt at pege på enkeltpersoners indsats indenfor personalepsykologiens udvikling, fordi denne i så høj grad har været betinget af den generelle psykologis udvikling, jfr. fx. (50, 56).

Indenfor personalepsykologien kan man skelne mellem to retninger. Den første tager sit udgangspunkt i den differentielle psykologi og interesserer sig særligt for anvendelsen af psykologiske prøver ved udvælgelse og bedømmelse af personale. Den anden retning har særligt koncentreret sig om arbejdspladsens indretning og tilpasning til personalet. I et vist omfang kan man sige, at de to retninger har modsatte interesser. Hvis det fx. lykkes at indrette en arbejdsplads, således at den passer til et meget stort antal personer, behøver man ikke af den grund at ofre tid på udvælgelsen. Og omvendt vil en effektiv personaleudvælgelse betyde, at man kan lægge mindre vægt på arbejdspladsens indretning, hvis da ikke fx. beskæftigelsessituationen eller indkaldelser til militæret bevirker, at man ikke kan få kvalificerede ansøgere.

Indenfor forskningen har man hidtil særligt interesseret sig for de forskellige udvalgs-procedurers sikkerhed (målefejl) og gyldighed. Sikkerhedsproblemet er relativt simpelt, og der er siden tyverne ikke sket



Figur 3: Psykologiske prøvers placering i udvælgelsesproceduren (udarbejdet af Per Boesen).

væsentlige metodiske fremskridt. Derimod er man i de senere år begyndt nærmere at analysere udvælgelsens betydning for personalets senere indsats og dermed for organisationens effektivitet. *Brown* og *Ghiselli* har i denne forbindelse for eksempel påvist, at organisationens „produktivitetsgevinst“ ved at anvende personale, der er udvalgt på grundlag af psykologiske prøver i stedet for almindeligt skøn, i de fleste tilfælde vil ligge på ca. 3 pct., et beskedent resultat (15).

Personalepsykologerne har desuden studeret betydningen af forskellige træningsprogrammer for personalets effektivitet. De foreliggende undersøgelsesresultater synes heller ikke her at give anledning til stor optimisme. Men derimod synes de nyeste studier over anvendelsen af psykologiske prøver til bedømmelse af personalets egnethed for oplæring at give mere lovende resultater (23).

Men selv om man således hidtil kun har nået beskedne, men dog ikke uvæsentlige, praktiske resultater gennem personalepsykologernes indsats, er der ikke tvivl om, at personalepsykologiens udvikling har været af betydning for organisationsteorien. Man har blandt andet herigennem fået metoder til en præcisering af beskrivelsen af organisationens personale, såvel ledere som medarbejdere. Denne beskrivelse kan omfatte såvel personernes færdigheder, evner og indstillinger som deres dominerende personlighedstræk.

Den del af personalepsykologerne, der har arbejdet med arbejdspladsens indretning, har tilsyneladende nået større praktiske men færre teoretiske interessante resultater. Det skal dog nævnes, at det blandt andet er fra denne side, at man har sat spørgsmålstegn ved det teoretiske grundlag for de førnævnte arbejds- og bevægelsesstudier (1).

I stedet for at gå nærmere ind på disse problemer har man valgt at omtale to af de eksperimenter, der blev iværksat i tyverne ved Western Electric's fabriker i Chicago. Man havde her et stærkt udviklet system af velfærdsforanstaltninger og ønskede at undersøge, på hvilken måde belysning og hvilepauser m. m. øvede indflydelse på arbejderne effektivitet. Undersøgelsesmetoderne lignede meget de metoder, man anvendte inden for scientific management-folkenes kredse. Man forsøgte at eksperimentere med de forskellige faktorer, som man mente øvede indflydelse på arbejds effektivitet, og det er værd at nævne, at de interessanteste resultater fremkom ved, at eksperimenterne mislykkedes (39, 42, 54).

Det første forsøg, der blev gennemført i 1924, gik ud på at undersøge betydningen af belysningen. Man udvalgte et forsøgslokale, hvor man ville variere belysningen, og fandt et tilsvarende lokale, hvor belysnin-

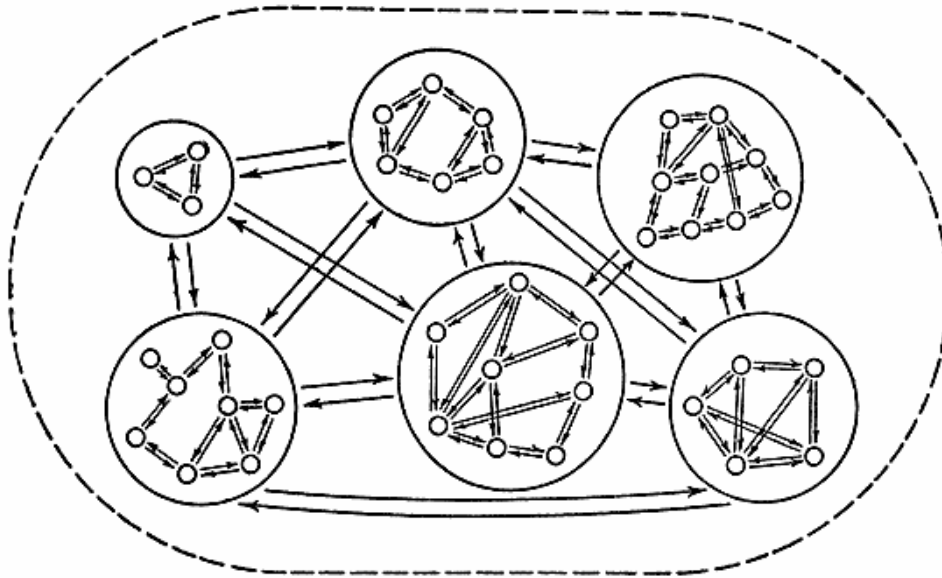
gen skulle være uændret til kontrol af virkningerne. Det viste sig nu, at produktionen steg i forsøgslokalet, når man satte belysningen op, men den steg lige så meget i kontrollokalet. Derefter prøvede man at reducere belysningen i forsøgsrummet og stadig holde belysningen konstant i kontrollokalet. Resultatet var det uventede, at produktionen steg en lille smule i begge lokaler. Først da belysningen i forsøgslokalet blev reduceret ganske væsentligt, begyndte arbejderne at klage over, at det var vanskeligt at se til at gennemføre produktionen. Men selv om belysningen således ikke kan siges at være uden betydning for arbejdets gennemførelse, var det dog tydeligt, at der måtte have været andre forhold, der havde gjort sig gældende i væsentligt omfang.

I et andet forsøg ville man undersøge betydningen af variationer i arbejdstiden og hvilepausers betydning. Det blev gennemført af *Elton Mayo* og hans stab fra Harvard på samme fabrik i årene 1927–32. Man udvalgte til dette forsøg en gruppe på fem arbejdersker, der blev orienteret om forsøget og fik et arbejdslokale for sig selv. De vigtigste data for de første 13 forsøgsperioder fremgår af tabel 2.

Man ser her, at ændringerne i de fysiske arbejdsbetingelser kun i begrænset omfang har øvet indflydelse på den gennemsnitlige produktion pr. arbejder pr. uge. Arbejdsbetingelserne er ens i periode 7 og 10, men produktionen er størst i periode 10. I de fleste forsøgsperioder kompenseres en forkortelse af arbejdstiden med en forøgelse af arbejds-

Tabel 2: De vigtigste data for relæmonteringsgruppen på Hawthorne i de første 12 forsøgsperioder april 1927 – november 1928. (54).

Forsøgsperiodens		Arbejdstimer pr. uge	Produktion pr. arb./uge	Arbejdsbetingelser
no.	længde			
1	2 uger	48,00	2.000	arbejde i sædvanlig fabriksal
2	5 –	48,00	2.300	arbejde flyttet til forsøgsrum
3	8 –	48,00	2.400	aflønning ændret til gruppeakkord
4	5 –	47,05	2.400	to 5 min. pauser indføres
5	4 –	46,10	2.500	pauserne forlænges til 10 min.
6	4 –	45,15	2.500	pauserne ændres til 6×5 min.
7	11 –	45,40	2.400	15 min. før og 10 min. pause efter middag
8	7 –	43,10	2.600	pauser som i 7, men arbejdstid slutter kl. 16,30
9	4 –	40,40	2.600	pauser som i 7, men arbejdstid slutter kl. 16
10	12 –	45,40	2.700	alt som i 7, kontrolperiode
11	9 –	41,10	2.500	pauser som i 7, men fri lørdag
12	12 –	48,00	2.900	alt som i 2, kontrolperiode



Figur 4: En organiseret gruppe iflg. Mayo. (39).

takten, således at den gennemsnitlige ugeproduktion ikke er mindre. Mest slående er dog sikkert en sammenligning mellem perioderne 3 og 12; her er arbejdsbetingelserne helt de samme, men produktionen er væsentlig større i den sidste periode, selv om der i mellemtiden har været betydelige arbejdstidsforkortelser.

Også her fandt man, at ændringerne i de fysiske arbejdsbetingelser kun i meget begrænset omfang øvede indflydelse på produktionen inden for arbejdsgruppen. Der måtte være andre forhold, der var af større betydning. Strengt taget fortæller eksperimenternes resultat ikke noget om disse forhold, men senere undersøgelser har vist, at man ved at anbringe denne arbejdsgruppe i dens egen lille verden og ved ofte at spørge den til råds havde frembragt en psykologisk forandring hos medlemmerne og givet dem en ny følelse af deres stilling og værdi. Det afgørende var, at pigerne følte, at de betød noget. De havde fundet et arbejde, hvis formål de kunne se klart. Derfor udførte de deres arbejde hurtigere og bedre end før eksperimentets begyndelse.

Miller og Form resumerer resultaterne af Mayos og medarbejdernes undersøgelser i følgende otte punkter (41):

- 1) Arbejde er et gruppefænomen.
- 2) Det voksne menneskes sociale verden er i første række samlet om erhvervsarbejdet.

3) Behovet for anerkendelse, sikkerhed og følelsen af at høre til en gruppe er mere vigtigt end de fysiske betingelser, som man arbejder under med henblik på at bestemme en arbejders indstilling til virksomheden og produktiviteten i hans arbejde.

4) En medarbejders klage over faktiske forhold kan være udtryk for en forringelse af hans specielle status indenfor virksomheden.

5) Arbejderen er et menneske, hvis indstillinger og effektivitet er bestemt af sociale krav, der kommer såvel fra virksomheden som fra forhold udenfor virksomheden.

6) Uformelle grupper indenfor virksomheden udøver en stærk social kontrol over det arbejde, der udføres og over den enkelte arbejders indstilling.

7) Større sociale ændringer i samfundet kan ændre den sociale organisation indenfor en virksomhed eller indenfor en hel branche.

8) Samarbejde indenfor en arbejdsgruppe opstår normalt ikke af sig selv, det må planlægges og udvikles. Hvis der opnås samarbejde, vil arbejdsrelationerne indenfor en virksomhed nå en sådan styrke, at det vil kunne modstå ødelæggende virkninger udefra.

Hawthorne-undersøgelserne er senere blevet kritiseret for (12):

a) Man har undersøgt virksomheden uden at tage hensyn til dens sociale baggrund.

b) Undersøgelserne er påvirket af arbejdsgiver-synspunkter, man undervurderer den formelle organisations betydning for gennemførelsen af virksomhedens produktionsprogram.

Hertil må man indrømme, både for denne undersøgelse og for en del andre undersøgelser vedkommende, at de tager for lidt hensyn til de økonomiske og sociale betingelser i det omgivende samfund. Det må jo være åbenbart, at i et land, hvor arbejderne er stærkt organiseret som fx. her i landet, kan undersøgelsesresultaterne fra U. S. A. kun forventes at have begrænset gyldighed, og supplerende undersøgelser vil være påkrævede.

Der er heller ikke tvivl om, at en stor del af den personalepsykologiske litteratur undervurderer den formelle organisations betydning; det hænger sikkert sammen med fagets tilknytning til den generelle psykologi. Det har dog ikke forhindret, at organisationsteoretikere har kunnet hente støtte og inspiration i den personalepsykologiske forskning (56).

Arbejdssociologi.

Elton Mayos undersøgelser, der startede som rene personalpsykologiske undersøgelser og sluttede med en række socialpsykologiske eller arbejds sociologiske hypoteser, gav inspiration til en række sociologiske undersøgelser over arbejdsgrupper struktur og funktion. Arbejdsgrupper omfatter i denne forbindelse såvel kontor- som værkstedsgrupper samt komiteer, udvalg o. lign.

W. Lloyd Warner, der oprindeligt var uddannet som socialantropolog, startede allerede mens han var Mayos medarbejder en større undersøgelse i „Yankee City“. Denne undersøgelse resulterede i en række publikationer, hvoraf den betydeligste er *The Social System of the Modern Factory* (51). Han viser her, hvordan arbejderne i en skofabrik bliver organiserede som følge af ændringer i fabrikken og i det omgivende samfund. Den tekniske udvikling bevirker, at arbejdernes håndværksmæssige indsats ændres til arbejde, der kan udføres af tillærte. I samfundet mister fabriksledelsen sin sociale lederstilling som følge af, at virksomheden opkøbes af en udenbys koncern.

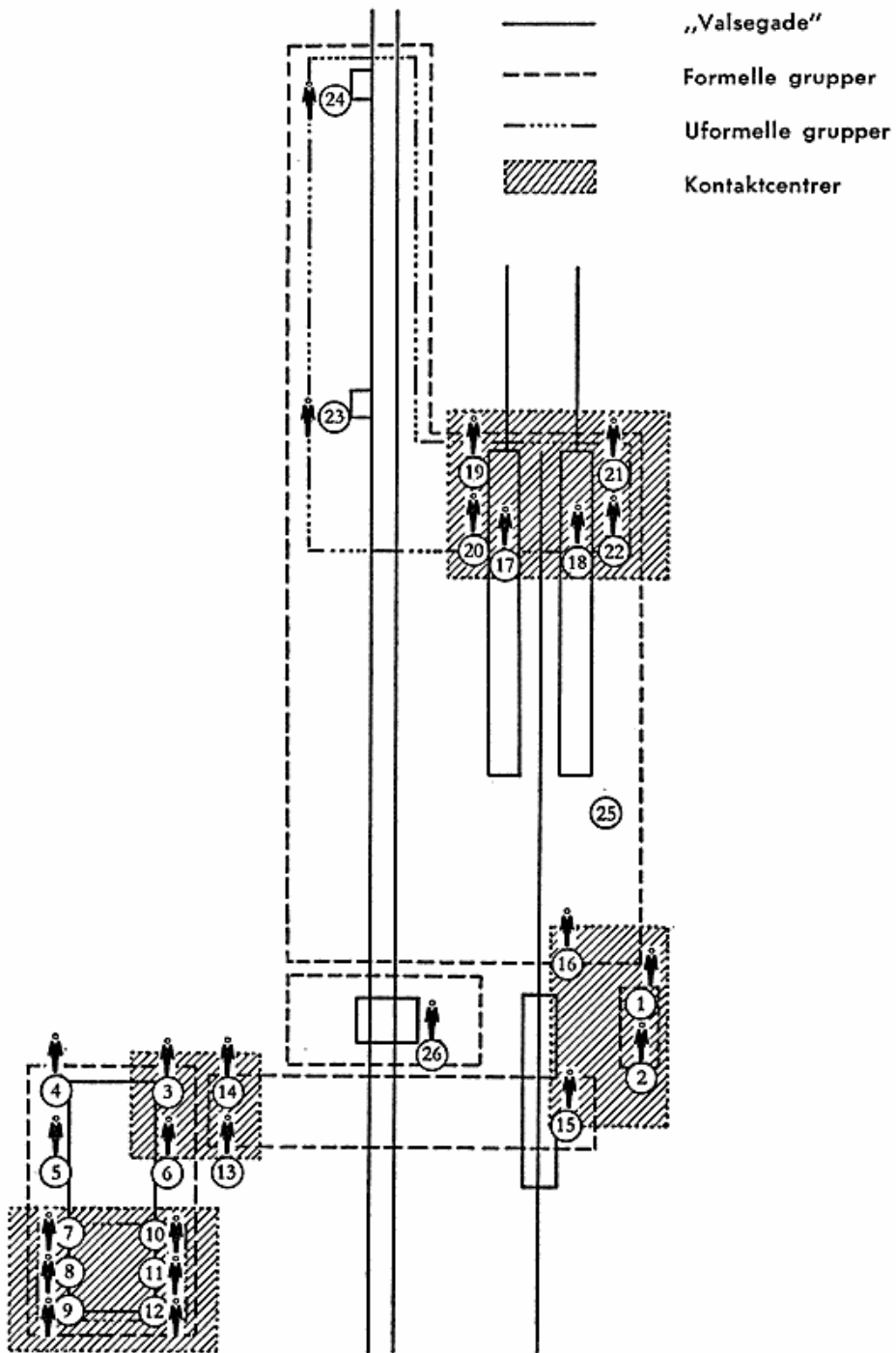
I det konkrete tilfælde resulterer denne udvikling i en arbejdsnælgelse på fabrikken, men det interessante ved undersøgelsen er studiet af samspillet mellem fabrikkens sociale organisation og forholdene i det omgivende samfund. Disse problemer er taget op i talrige senere undersøgelser (25) og har i de seneste år fået særlig interesse ved undersøgelser over industrialiseringsprocessen i udviklingslande (46).

Betydningen af virksomhedens teknisk-økonomiske system for de mellem menneskelige forhold i virksomheden er blevet understreget i flere undersøgelser (fx. 4, 26).

Burleigh Gardner, der var medarbejder ved Yankee City undersøgelserne og senere ved andre undersøgelser af lokalsamfund, har således vist, hvorledes maskinernes art, antal og placering i fabrikken øver indflydelse på arbejdsgruppernes størrelse og normsystemer samt påvirker medlemmernes relative prestige (26).

I en „horisontalt“ afgrænset afdeling, hvor hver arbejder udfører samme arbejde ved boremaskiner, synes arbejdernes status mere at være afhængig af maskinens alder, mærke og placering eller arbejderens anciennitet end af arbejdets art, og gruppens normer (uskrevne regler) angår for en stor del relationerne til arbejdslederne eller folk fra andre afdelinger.

I en „vertikalt“ afgrænset afdeling, hvor hver arbejder i rækkefølge bearbejder samme produkt ved forskellige arter af arbejdsmaskiner og -operationer, synes arbejdernes status derimod mere at afhænge af ar-



Figur 5: Teknisk plan, formel organisation og uformelle grupper samt kontaktcentre i tysk stålvalseværk. (4).

bejdets art og arbejdernes faglige kunnen, og gruppens normer angår de interne relationer for at få arbejdet til at glide og for at holde sammen på arbejdsgruppen.

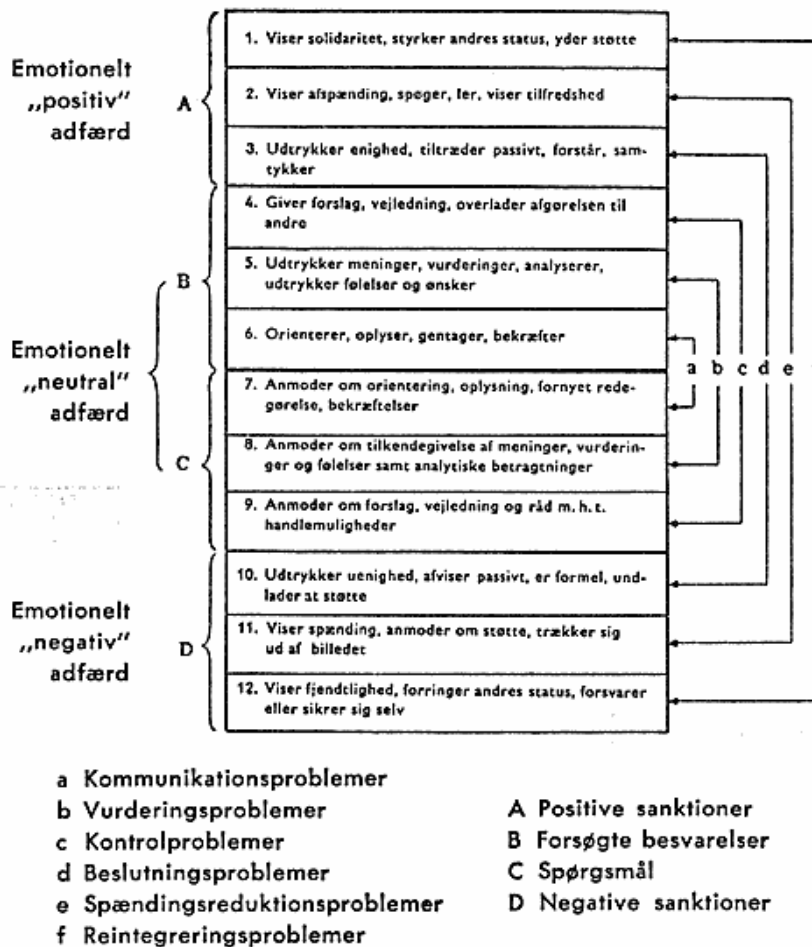
Indenfor arbejdsgrupperne vil der være enkelte med høj prestige og ofte med central placering i gruppens interne og eksterne system af kontakter. Disse personer vil få en ledende stilling indenfor gruppen.

William Foote Whyte, der er leder af New York State School of Industrial and Labor Relations ved Cornell University, har i en morsom undersøgelse blandt andet påvist, at tilsvarende problemer kan findes indenfor større restaurationsorganisation (55), og *George F. F. Lombard* ved Harvard University berører de samme problemer i sin undersøgelse over nogle salgsafdelinger i et stormagasin (36).

Spørgsmålet om ledelsens og de ansattes målsætning og motiver for arbejdet i virksomheden har optaget en betydelig plads i litteraturen i de senere år. Socialpsykologen *Frederick Herzberg* og medarbejdere ved Western Reserve University har for et par år siden sammenfattet og videreført disse i to inspirerende arbejder (29, 30). Det er hans opfattelse, at de mange modstridende opfattelser og undersøgelsesresultater på dette område, ved siden af terminologiske og metodologiske uoverensstemmelser, skyldes, at man har antaget en alt for enkel sammenhæng mellem personernes motiver, deres tilfredshed i arbejdet og deres indsats i arbejdet. Hans undersøgelse, der fortrinsvis omfatter personer med mere centrale stillinger i virksomheden, er derfor tilrettelagt på en sådan måde, at man klart kan skelne mellem disse variable og studere sammenhængen. Det er blandt andet derved lykkedes ham at vise, at faktorer, der påvirker tilfredsheden med arbejdet, må opdeles i to grupper: faktorer, der fremmer tilfredsheden fra et antaget neutralt udgangssted, og faktorer, der modvirker tilfredsheden. Ikke-tilstedeværelse af de sidstnævnte vil efter denne teori ikke være tilstrækkelige til at skabe tilfredse medarbejdere, men det må tilføjes, at der endnu er behov for yderligere forskning, før denne antagelse kan anses for tilfredsstillende bekræftet.

Arbejdsgruppens meddelelsesproblemer har man studeret såvel ude i virksomhederne og institutionerne som i experimentsituationer i laboratorier. To forfattere har bidraget med undersøgelser, der har haft særlig betydning for udviklingen af forskningsmetoderne indenfor dette område. Det er *Robert Bales* ved Harvard University og *Alexander Bavelas* ved Massachusetts Institute of Technology.

Bales har udviklet en teknik til registrering og klassificering af kontakter mellem personer i en gruppe (8). Problemet har været at finde



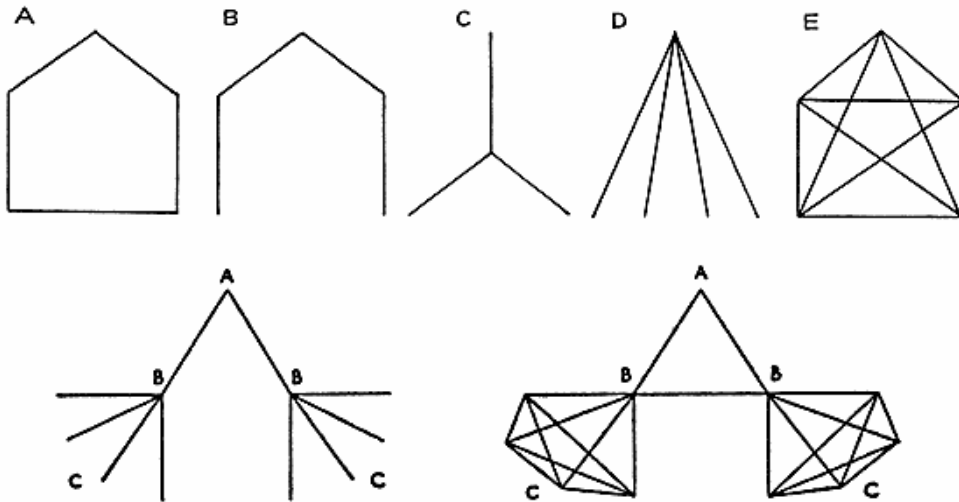
Figur 6: Bales' 12 kategorier for inddeling af indholdet i en persongruppes kontakter (fra Uerner Goldschmidt: *Gruppe og Samsfund*, København 1962).

en teknik til kvantificering af indholdet i en samtale mellem flere personer, således at man kan sammenligne registreringerne fra forskellige persongrupper. Bales klassifikationskemaer er vist i figur 7 sammen med et eksempel på, hvordan han sammenfatter registreringerne.

Bales har selv anvendt sin metode blandt andet til at vise, at en drøftelse mellem flere personer i en arbejdsgruppe, fx. en komité, under visse nærmere anførte betingelser vil gennemløbe tre stadier, orientering – vurdering – kontrol, og har senere udviklet, hvordan dette vil kunne bidrage til et studium af diskussionsledelsens problemer (9).

Bavelas har vist, hvordan man med en forholdsvis enkel forsøgsopstilling kan undersøge hvilken virkning det har for en arbejdsgruppes effektivitet og samarbejde med forskellige meddelelsesveje mellem

gruppens medlemmer. I figur 8 har man vist eksempler på meddelelsesnet, der har været genstand for undersøgelse (11, 33), eller som man er i færd med at analysere. Det fremgår umiddelbart heraf, at den udviklede metode har betydning for studiet af organisationens meddelelsesproblemer, selv om man på nuværende tidspunkt endnu står overfor betydelige metodiske og teoretiske problemer indenfor dette område.

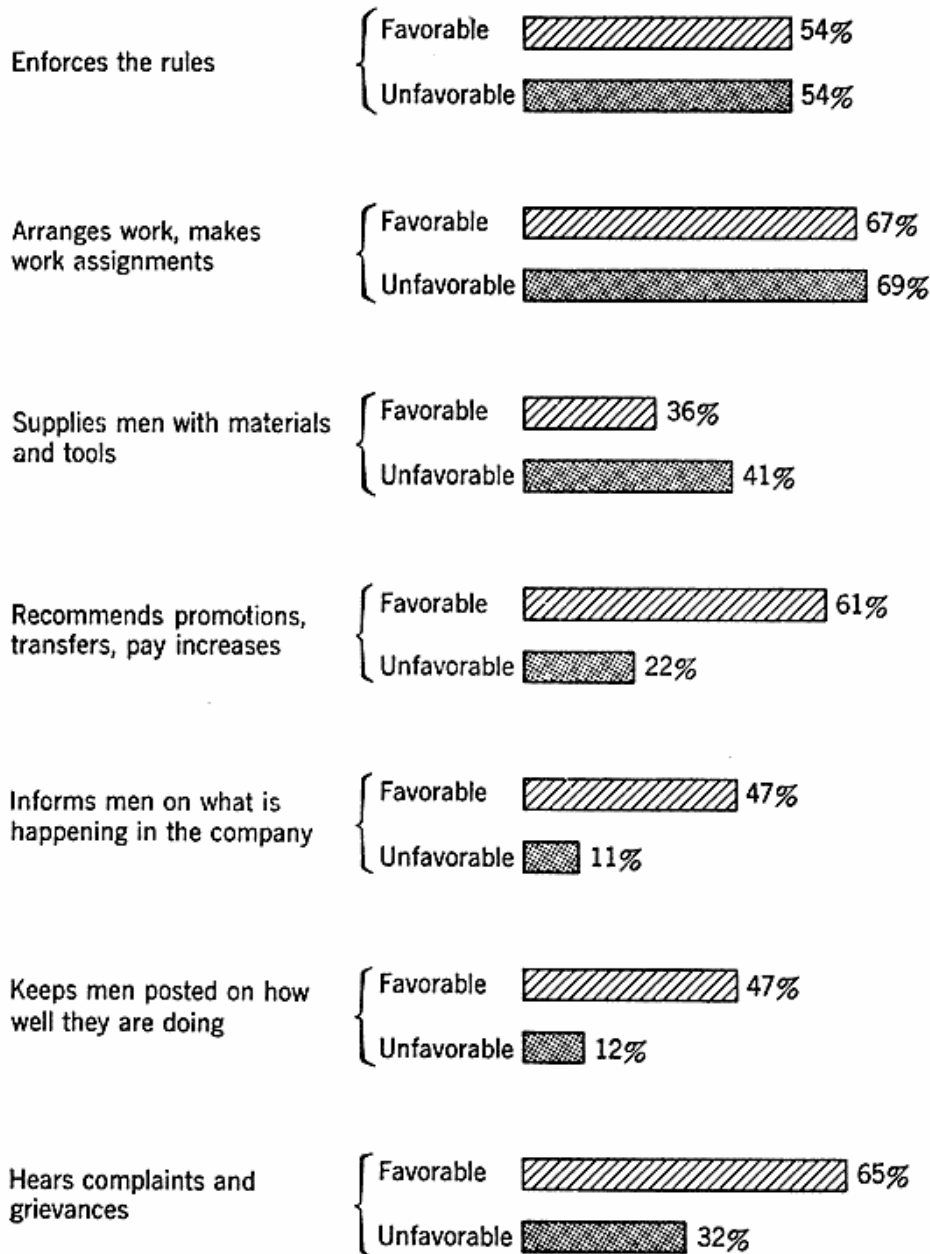


Figur 7: Meddelelsesnet i Bavelas forsøg og i en organisation (11, 33).

Det problem indenfor arbejds sociologien, der hidtil har haft størst politisk interesse, vedrører formentlig ledelsesprocesserne. Der er næppe et forskningscenter, der ikke har gennemført undersøgelser indenfor dette område. To undersøgelsesrækker har dog i denne forbindelse været af særlig betydning. Ved University of Michigan har en gruppe af sociologer under ledelse af *Rensis Lickert* og under stærk indflydelse af den tysk-amerikanske socialpsykolog *Kurt Lewin*, studeret virkninger af autoritær versus demokratisk ledelse (18, 32, 34). De første undersøgelser viste tydelige produktivtets- og trivselsfremmende virkninger ved gennemførelse af en demokratisk ledelsesform. Senere undersøgelser har imidlertid i flere henseender modificeret de første undersøgelsesresultater. Blandt andet har de såkaldte *Ohio State Leadership Studies* understreget betydningen af, at man ikke opfatter autoritær og demokratisk ledelsesform som alternativer, ligesom de har understreget betydningen af forskellige forudsætninger m. h. t. gruppens tekniske organisation (48, 56). Andre undersøgelser har understreget ledelsesformens forskellige virkninger overfor personer med forskellig baggrund eller med forskellige dominerende personlighedstræk.

Among work groups with favorable attitudes on job-related matters (▨) and groups with unfavorable attitudes (▩), the percentage who report that their supervisors engage in the stated activity:

Supervisory behavior:



Figur 8: Arbejdernes udtalelser om arbejdslederens adfærd sammenholdt med arbejderens indstilling til arbejdet (35).

Som helhed må man i dag konkludere, at man ved mest om, hvilke lederskabsteorier, der ikke har de kunne stå for en videnskabelig prøvelse. Der er på dette område et betydeligt forskningsbehov (13).

Organisationsteorien i støbeskeen.

I det foregående har man omtalt forskellige fagområder, der hver især har bidraget til udvikling af enkelte områder indenfor organisationsteorien. Man skal til afslutning omtale nogle af de foreliggende forsøg på at samle denne viden til et mere sammenhængende teoretisk system.

Det kan i den forbindelse måske virke overraskende at begynde med den tyske sociolog og økonom *Max Webér* (53).

Han skrev sine arbejder på tysk før den første verdenskrig, men først efter den anden verdenskrig er de blevet udgivet på engelsk i U. S. A., og det er formentlig årsagen til, at han først så mange år senere er blevet kendt af angelsaksiske forskere.

Der er ikke tvivl om, at Webers studier af den bureaukratiske organisation i flere tilfælde har været en inspirationskilde for de senere års organisationsteoretikere (14, 27).

Weber anvender ordet bureaukrati i neutral betydning om den embedsmandsmæssige organisation, som man finder i større offentlige og private virksomheder og institutioner.

Weber er stærkt påvirket af forvaltningsretlige synspunkter og af den systematiske katalogiserende tyske sociologi. Han ser det som sin opgave at afgrænse studieområdet og give en generel karakteristik af den bureaukratiske organisation. Hans betydning har derfor især bestået deri, at han har tilvejebragt et system af leksikalske definitioner, som har kunnet danne et udgangspunkt for senere undersøgelser af større organisationer.

En af de første, der i U. S. A. har forsøgt at udvikle en organisations-teori, er sociologen *E. Wight Bakke* ved Yale Labor and Management Center. Også dette arbejde må dog i første række karakteriseres som et begrebsapparat til studiet af organisationer (5, 6, 7).

Bakke definerer en organisation som et vedvarende system af forskellige koordinerede menneskelige aktiviteter, som udnytter og samarbejder et sæt af menneskelige, materielle, økonomiske og idémæssige ressourcer til en problemløsende helhed, hvis funktion det er at tilfredsstille menneskers behov i samvirken med andre systemer af menneskelige aktiviteter etc. i dets omgivelser.

Denne definition er et udmærket eksempel på, at Bakke forsøger at formulere sin teori i få sætninger ved at gøre sætningerne meget lange. Det er næppe en hensigtsmæssig fremgangsmåde; man skal derfor indskrænke omtalen af teorien til en omtale af de aktiviteter, der efter Bakkes mening er nødvendige for en organisations fortsatte beståen. Disse kan sammenfattes i:

1) Aktiviteter, der tjener til at afgrænse, legitimere og symbolisere organisationens enhed overfor andre organisationer (Identification activities).

2) Aktiviteter, der tjener til at anskaffe, vedligeholde, omforme, udvikle og forny de ressourcer, som er en forudsætning for organisationens virke (Perpetuation activities).

3) Aktiviteter, der tjener til at frembringe og evt. distribuere de goder eller tjenesteydelser, som det er organisationens formål at yde. (Work-flow activities).

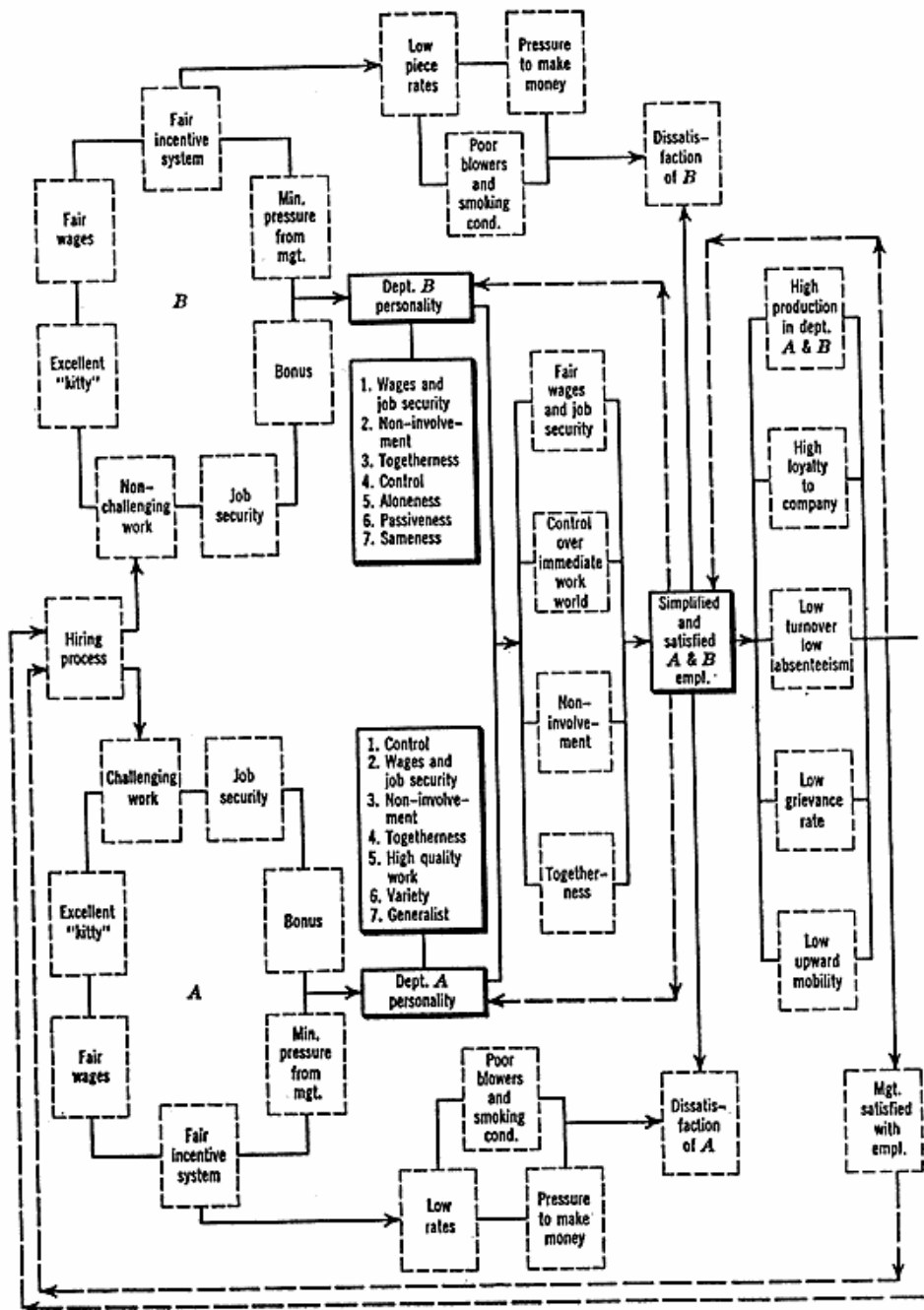
4) Aktiviteter, der tjener til at sikre og lede (control) udførelsen og koordineringen af alle aktiviteter i organisationen mod organisationens mål. (Control activities).

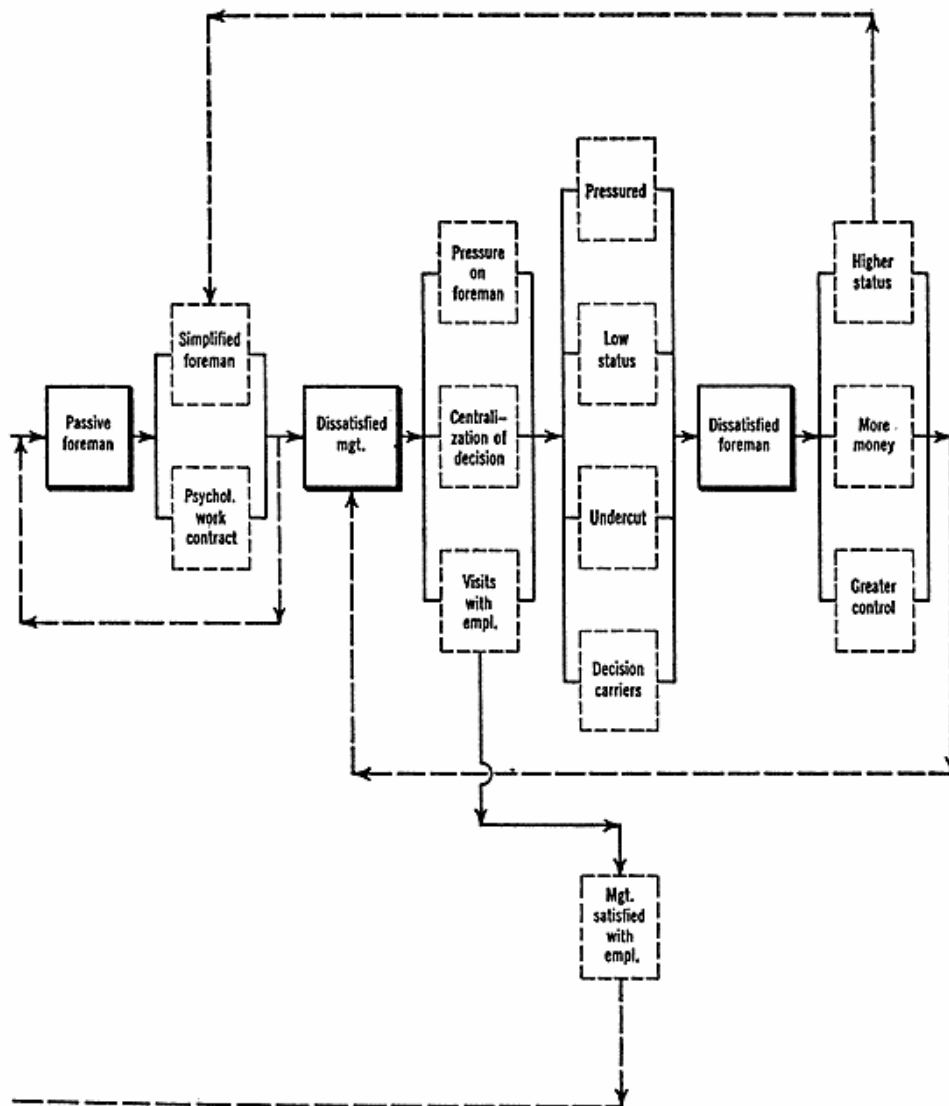
5) Aktiviteter, der tjener til at sikre organisationens fortsatte dynamiske ligevægtssituation. (Homeostatic activities).

Denne klassifikation af alle menneskelige aktiviteter i organisationen har inspireret en del skandinaviske forskere i deres undersøgelsesplanlægning, selv om den næsten altid er undergået væsentlige ændringer, inden den kunne anvendes (17,43). Blandt andet har Bakkes klassifikation den ulempe, at aktiviteterne i den femte gruppe ikke klart adskiller sig fra aktiviteter i de foregående fire grupper, en vanskelighed som Bakke er opmærksom på. Den eneste forsker, der har forsøgt at videreudvikle Bakkes teori som helhed, er hans elev *Chris Argyris* (2, 3). Man får et indtryk af, hvor kompliceret denne teori fortsat ser ud ved at betragte den oversigt, Argyris giver af de mellemmenneskelige relationer i en konkret virksomhed i figur 9. Det er tydeligt, at man her arbejder med en teori på et lavt abstraktionsniveau.

Som en modsætning til denne teori kan man nævne Harvard-sociologen *George Homans* teoretiske arbejder (31). Homans teori omfatter kun to grupper af variable: activities og sentiments.

Activities omfatter alle former for menneskelig adfærd. Den vigtigste undergruppe er her „interaktionen“ eller med andre ord de handlinger, hvorved folk kommer i kontakt med hinanden.





Figur 9: Det sociale system i en amerikansk fabrik (3).

Sentiments omfatter alle former for menneskelige følelser og holdninger. En vigtig undergruppe er her de sociale normer; det er forestillingerne om, hvordan man bør handle i forskellige situationer og stillinger.

For at en arbejdsgruppe skal vedblive at bestå må den opfylde et vist handlingsmønster som fastlagt af virksomheden. Dette handlingsmønster er et eksempel på, hvad Homans kalder gruppens ydre system.

Herudover vil der udvikles indenfor gruppen et system af handlinger og normer. Dette kalder Homans det interne system.

Homans teori går nu ud på, at der eksisterer en række nærmere præciserede sammenhænge mellem medlemmernes aktiviteter og interaktion i det ydre system og deres aktiviteters følelser og normer i det interne system. Det vil føre for vidt her at gå nærmere ind på de enkelte hypoteser. Men det kan anføres, at Homans teori har vist sig frugtbar såvel for den videre teoretiske forskning (33) som for undersøgelser i konkrete virksomheder (57).

En af de forskere, der har videreudviklet Homans teorier i matematisk form, er den amerikanske økonom og sociolog *Herbert Simon* ved Carnegie Institute of Technology. Simon er iøvrigt i sin fremstilling af organisationsteorien stærkt påvirket af den tidligere leder af Bell Telephone Co., *Chester Barnard*, hvis bøger har inspireret mange organisationsteoretikere (10). Simon koncentrerer sig særligt om de forskellige afgørelsesaktiviteter i virksomheden (37, 45). Problemet er for ham at studere, hvordan afgørelser træffes i de forskellige stillinger i virksomheden, og hvordan man igennem organisationens opbygning på hvert enkelt trin kan fremme mere rationelle afgørelser under hensyntagen til virksomhedens målsætning.

I den enkelte persons afgørelser indgår a) de handlemuligheder, som han selv ser, b) de konsekvenser, han ser af de forskellige handlinger, c) de vurderinger, han lægger til grund for bedømmelsen af de forskellige konsekvenser og dermed for valg mellem de forskellige handlemuligheder.

Organisationen kan på forskellig måde gennem autoritetsudøvelse, information og træning samt opstilling af effektivitetskriterier påvirke såvel a) som b) og c) og derigennem påvirke medarbejdernes handlinger. Men ved at studere organisationen ud fra dette skema kan man desuden få større indsigt i personalets faktiske udfærd i en given organisation.

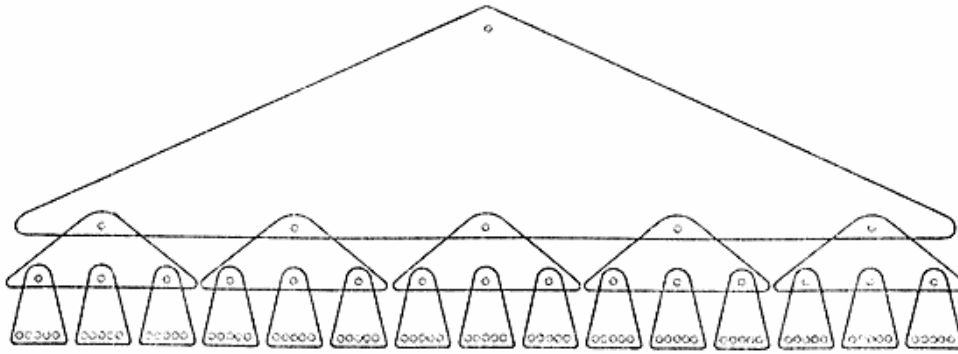
Simon opponerer mod den klassiske økonomiske teoris antagelse om, at personerne i en virksomhed træffer „optimale“ afgørelser. Han an-

tager i stedet, at man søger at nå „tilfredsstillende“ afgørelser, og det lykkes ham herved at opstille en matematisk formulering, der kan danne et forbindelsesled til den økonomiske teori og samtidigt give et udgangspunkt for empiriske analyser af virksomhedslederens afgørelser efter samme retningslinier som man kender det fra sociologiske undersøgelser af forbrugeres reaktioner.

Man kan indvende mod Simon og hans medarbejdere, at deres ønske om at kunne give teorien en præcis matematisk formulering tvinger dem til at negligere mange spørgsmål i forbindelse med arbejdsmotiveringen for organisationens ledelse og ansatte. Man skal derfor til afslutning henvise til et arbejde, hvor disse problemer er tillagt særlig betydning.

Rensis Lickert ved Institute for Social Research, Michigan, har på grundlag af instituttets talrige undersøgelser i større virksomheder givet et bidrag til en almen organisationsteori, hvor han indleder med at vise, at alle personer ser virksomheden og arbejdet i denne ud fra sin egen baggrund, erfaring og forventning, og at personernes adfærd vil være betinget heraf (35).

Lickert antager derfor, at en effektiv indsats fra personalet i virksomheden vil være betinget af, at man kan tilrettelægge organisationens opbygning og arbejdsform på en sådan måde, at man maksimerer sandsynligheden for, at alle medarbejdere ved alle mellempersonlige



Figur 10: Lickerts forslag til organisationsplan med „overlapping team membership“ (35).

kontakter opnår en følelse af sikkerhed (støtte) og anerkendelse af sin betydning og sit personlige værd.

For at opnå dette mener Lickert, at ledelsen må opbygge organisationen således, at hver person er medlem af mindst een effektivt arbejdende og vel integreret gruppe. Han foreslår derfor en organisationsform med

„overlapping group membership“. Herigennem vil virksomhedens meddelelses- og indflydelsesprocesser også blive effektiviseret. Hans forslag til organisationens opbygning er illustreret i figur 10.

Hvis man til afslutning ser tilbage på den udvikling, som organisationsteorien er gennemgået, kan man fremhæve følgende forhold:

Teorien har udviklet sig fra et spekulativt stade imod et sammenhængende teoretisk system baseret på systematiske undersøgelser i praksis, men der er endnu behov for et omfattende forskningsarbejde såvel af teoretisk som praktisk karakter.

Der har hele tiden været en konflikt mellem de teorier, der går ud fra en mere mekanisk opfattelse af mennesket, som et rationelt handlende væsen, og de teorier, der har taget udgangspunktet i en mere socialpsykologisk opfattelse af organisationens medlemmer. Man har beskyldt den første gruppe af forskere for kun at interessere sig for „organizations without people“, medens den anden gruppe skulle interessere sig for „people without organizations“.

Denne teoretiske konflikt har været vanskelig at løse, ikke mindst fordi diskussionerne omkring de ovennævnte opfattelser ikke har været holdt ude fra drøftelserne vedrørende anvendt og beskrivende teori. Det er dog tydeligt, at man på dette område vil komme til at se en teoretisk integration i de kommende år.

De skandinaviske højere læreanstalters bidrag til organisationsteoriens udvikling har hidtil været af beskedent omfang og er derfor ikke særskilt behandlet i denne fremstilling. Men på linie med den udvikling, der er foregået indenfor flere andre videnskaber, er der grund til at antage, at man i de kommende år vil komme til at se vægtigere bidrag bl. a. til de nævnte integrationsbestrebelse.

LITTERATURHENVISNINGER

- (1) ABRUZZI, A.: *Work Measurements*, New York 1952.
- (2) ARGYRIS, CHRIS: *Personality and Organization*, New York 1957.
- (3) ARGYRIS, CHRIS: Understanding Human Behavior in Organizations: One Viewpoint in M. HAIRE: *Modern Organization Theory*, New York 1959.
- (4) ATTESLANDER, PETER (ed.): *Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb*, Köln 1959.
- (5) BAKKE, E. WIGHT: *Bonds of Organisation*, New York 1950.
- (6) BAKKE, E. WIGHT: Concept of the Social Organization, in MASON HAIRE (ed.): *Modern Organization Theory*, New York 1959.
- (7) BAKKE, E. WIGHT & C. ARGYRIS: *Organizational Structure and Dynamics*, 1954.
- (8) BALES, ROBERT F.: *Interaction Process Analysis*, Cambridge, Mass. 1951.

„overlapping group membership“. Herigennem vil virksomhedens meddelelses- og indflydelsesprocesser også blive effektiviseret. Hans forslag til organisationens opbygning er illustreret i figur 10.

Hvis man til afslutning ser tilbage på den udvikling, som organisationsteorien er gennemgået, kan man fremhæve følgende forhold:

Teorien har udviklet sig fra et spekulativt stade imod et sammenhængende teoretisk system baseret på systematiske undersøgelser i praksis, men der er endnu behov for et omfattende forskningsarbejde såvel af teoretisk som praktisk karakter.

Der har hele tiden været en konflikt mellem de teorier, der går ud fra en mere mekanisk opfattelse af mennesket, som et rationelt handlende væsen, og de teorier, der har taget udgangspunktet i en mere socialpsykologisk opfattelse af organisationens medlemmer. Man har beskyldt den første gruppe af forskere for kun at interessere sig for „organizations without people“, medens den anden gruppe skulle interessere sig for „people without organizations“.

Denne teoretiske konflikt har været vanskelig at løse, ikke mindst fordi diskussionerne omkring de ovennævnte opfattelser ikke har været holdt ude fra drøftelserne vedrørende anvendt og beskrivende teori. Det er dog tydeligt, at man på dette område vil komme til at se en teoretisk integration i de kommende år.

De skandinaviske højere læreanstalters bidrag til organisationsteoriens udvikling har hidtil været af beskedent omfang og er derfor ikke særskilt behandlet i denne fremstilling. Men på linie med den udvikling, der er foregået indenfor flere andre videnskaber, er der grund til at antage, at man i de kommende år vil komme til at se vægtigere bidrag bl. a. til de nævnte integrationsbestrebelse.

LITTERATURHENVISNINGER

- (1) ABRUZZI, A.: *Work Measurements*, New York 1952.
- (2) ARGYRIS, CHRIS: *Personality and Organization*, New York 1957.
- (3) ARGYRIS, CHRIS: Understanding Human Behavior in Organizations: One Viewpoint in M. HAIRE: *Modern Organization Theory*, New York 1959.
- (4) ATTESLANDER, PETER (ed.): *Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb*, Köln 1959.
- (5) BAKKE, E. WIGHT: *Bonds of Organisation*, New York 1950.
- (6) BAKKE, E. WIGHT: Concept of the Social Organization, in MASON HAIRE (ed.): *Modern Organization Theory*, New York 1959.
- (7) BAKKE, E. WIGHT & C. ARGYRIS: *Organizational Structure and Dynamics*, 1954.
- (8) BALES, ROBERT F.: *Interaction Process Analysis*, Cambridge, Mass. 1951.

- (9) BALES, R. F. & F. L. STRODTBECK: Phases in Group Problem-Solving, *Journal Abnormal and Social Psychology*, vol. 46, 1951, pp. 485-495.
- (10) BARNARD, CHESTER I.: *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass. 1947.
- (11) BAVELAS, ALEX: Communication Patterns in Task Oriented Groups in D. LERNER & H. D. LAZARFELD: *The Policy Sciences. Recent Developments in Scope and Method*, Stanford 1951.
- (12) BELL, DANIEL: Adjusting Men to Machines, *Commentary*, vol. 3, 1947.
- (13) BENNIS, WARREN G.: Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority, *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, 1959, pp. 259-301.
- (14) BLAU, PETER M.: *The Dynamics of Bureaucracy. A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies*, Chicago 1955.
- (15) BROWN, C. W. & E. E. GHISELLI: Per Cent Increase in Proficiency Resulting from Use of Selective Devices. *Journal of Appl. Psych.*, vol. 37, 1953, pp. 341-344.
- (16) BROWN, J. S. & W. O. JENKINS: An Analysis of Human Motor Abilities Related to the Design of Equipment and a Plan of Research in P. M. FITTS (ed.): *Psychological Research on Equipment Design*, Washington, D. C., 1947.
- (17) CARLSSON, S., R. HÜGLUND & O. SÖDERMANN: *Företagsnämndens arbete, arbetsätt och effektivitet in svensk industri*, Stockholm 1952.
- (18) CARTWRIGHT, D. & A. F. ZANDER: *Group Dynamics*, London 1955.
- (19) CHURCHMANN, C. WEST a. o.: *Introduction to Operations Research*, New York 1957.
- (20) CYERT, R., H. A. SIMON & D. B. TROW: Observation of a Business Decision, *Journ. of Business*, vol. 29, 1956.
- (21) DALE, E.: *Planning and Developing the Company Organization Structure*, New York 1952.
- (22) DRUCKER, PETER F.: *The Practice of Management*, New York 1954.
- (23) EDGERTON, H. A.: Some Needs in Training Research, *Personnel Psych.*, vol. 8, 1955, pp. 19-25.
- (24) FAYOL, HENRI: *Administration industrielle et generale*, Paris 1916. Svensk översättning: *Industriell och Allmän Administration*, Stockholm 1950.
- (25) FRIEDMANN, GEORGE: *Problems Humaines du Machinisme Industriel*, Paris 1946.
- (26) GARDNER, BURLEIGH & DAVID MOORE: *Human Relations in Industry*, Homewood, Ill., 1951.
- (27) GOULDNER, A. W.: *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Ill., 1954.
- (28) GULICK, L. H. & L. URWICK (ed.): *Papers on the Science of Administration*, New York 1937.
- (29) HERZBERG, F., B. MAUSNER & DORA F. CAPWELL: *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*, Pittsburgh 1957.
- (30) HERZBERG, F. B. MAUSNER & BARBARA B. SNYDERMAN: *The Motivation to Work*, New York 1959.
- (31) HOMANS, GEORGE C.: *The Human Group*, London 1951.
- (32) JACOBSON, E., ROBERT KAHN, FLOYD MANN & NANCY MORSE (ed.): Human Relations Research in Large Organizations, *Journ. of Social Issues*, vol. 7, no. 3, 1951.
- (33) KLEIN, JOSEPHINE: *The Study of Groups*, London 1956.
- (34) LEWIN, KURT: *Field Theory in Social Science*, New York 1951.

- (35) LIKERT, RENSIS: A Motivation Approach to a Modified Theory of Organization and Management, i MASON HAIRE: *Modern Organisation Theory*, New York 1959, pp. 184-217.
- (36) LOMBARD, GEORGE F. F.: *Behavior in a Selling Group*, Boston 1955.
- (37) MARCH, JAMES G. & HERBERT A. SIMON: *Organizations*, New York 1958.
- (38) MAYNARD, H. B. (ed.): *Industrial Engineering Handbook*, New York 1956.
- (39) MAYO, ELTON: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York 1933.
- (40) MERRILL, HARWOOD F.: *Classics in Management*, New York 1960.
- (41) MILLER, DELBERT C. & WILLIAM H. FORM: *Industrial Sociology*, New York 1951.
- (42) ROETHLISBERGER, F. J. & W. J. DICKSON: *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., 1939.
- (43) SAGEN, JOHAN: *Linje og Stab i Bedriftsorganisasjonen*, Oslo 1958.
- (44) SHARTLE, CARROL L.: *Executive Performance and Leadership*, New York 1956.
- (45) SIMON, HERBERT A.: *Administrative Behavior*, New York 1947.
- (46) SLOTKIN, JAMES S.: *From Field to Factory*, Glencoe, Ill., 1960.
- (47) SPRIEGEL, W. R.: *The Writings of the Gilbrettes*, Homewood, Ill., 1953.
- (48) STOGDILL, RALPH M. & ASSOCIATES: *Aspects of Leadership and Organization*, Columbus, Ohio, 1953.
- (49) TAYLOR, FR. W.: Shop Management (1903), Principles of Scientific Management (1911) and Testimony Before the Special House Committee (1911-12) in *Scientific Management*, New York 1947.
- (50) TIFFIN, JOSEPH: *Industrial Psychology*, London 1951.
- (51) WARNER, W. LLOYD: *The Social System of the Modern Factory*, New Haven 1947.
- (52) WATSON J. B.: *Behaviorism*, New York 1925.
- (53) WEBER, MAX (Henderson and Parsons trans.): *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford 1947.
- (54) WHITEHEAD, T. N.: *The Industrial Worker I-II*, Cambridge, Mass., 1938.
- (55) WHYTE, W. F., Jr.: *Human Relations in the Restaurant Industry*, New York 1948.
- (56) VITELES, MORRIS S.: *Motivation and Morale in Industry*, New York 1953.
- (57) ZALEZNIK, A., C. R. CHRISTENSEN, F. J. ROETHLISBERGER & GEORGE C. HOMANS: *The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers*, Boston 1958.