

Kultur og myter i organisationer

– *dimensioner i en organisationsbeskrivelse*

Af Søren Christensen*) & Jan Molin**)

Sigtet med denne fremstilling er at skitsere forskellige dimensioner i beskrivelsen af organisationer.

Med udgangspunkt i organisationsteoriernes traditionelle beskrivelser af formel- og uformel organisation, af omgivelserelationer – tilbydes her en alternativ afbildning:

Organisationen beskrevet ud fra dens dominerende kultur – og understøttende myter.....

Der er i hovedsagen tale om en teoretisk diskussion (med henvisninger til mere eller mindre velkendt litteratur på området) og der er undervejs anvendt eksempler fra den offentlige sektor til illustration.

*) Søren Christensen er cand. merc. og lektor ved Handelshøjskolen i København, p.t. Center for Tværfaglige Studier/Institut for Ledelsesforskning.

**) Jan Molin er cand. psyk. og lic. merc. og ansat som kandidatstipendiat ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København.
Artiklen modtaget august 1983.

Den formelle og uformelle organisation

Organisationsteorien beskriver ofte organisationer i generelle modeller. Disse kan være indbyrdes forskellige, men det er karakteristisk, at beskrivelsen af organisationen baseres på en afbildning af stabile »strukturelle« kendetegn. ((1) March & Simon: 1958). March og Simon definerer således den formelle struktur, som *stabile adfærdsmønstre*.

Den konventionelle afbildning af en organisation, med sin fokus på strukturen, bliver derfor oftest en model, der fremhæver karakteristiske træk ved henholdsvis:

- Hierarki.....herunder kompetence, ansvar etc.
- Arbejdsdeling.....herunder jobbeskrivelser o.l.
- Kommunikation.....herunder gruppering, kommandoveje, afdelinger etc.

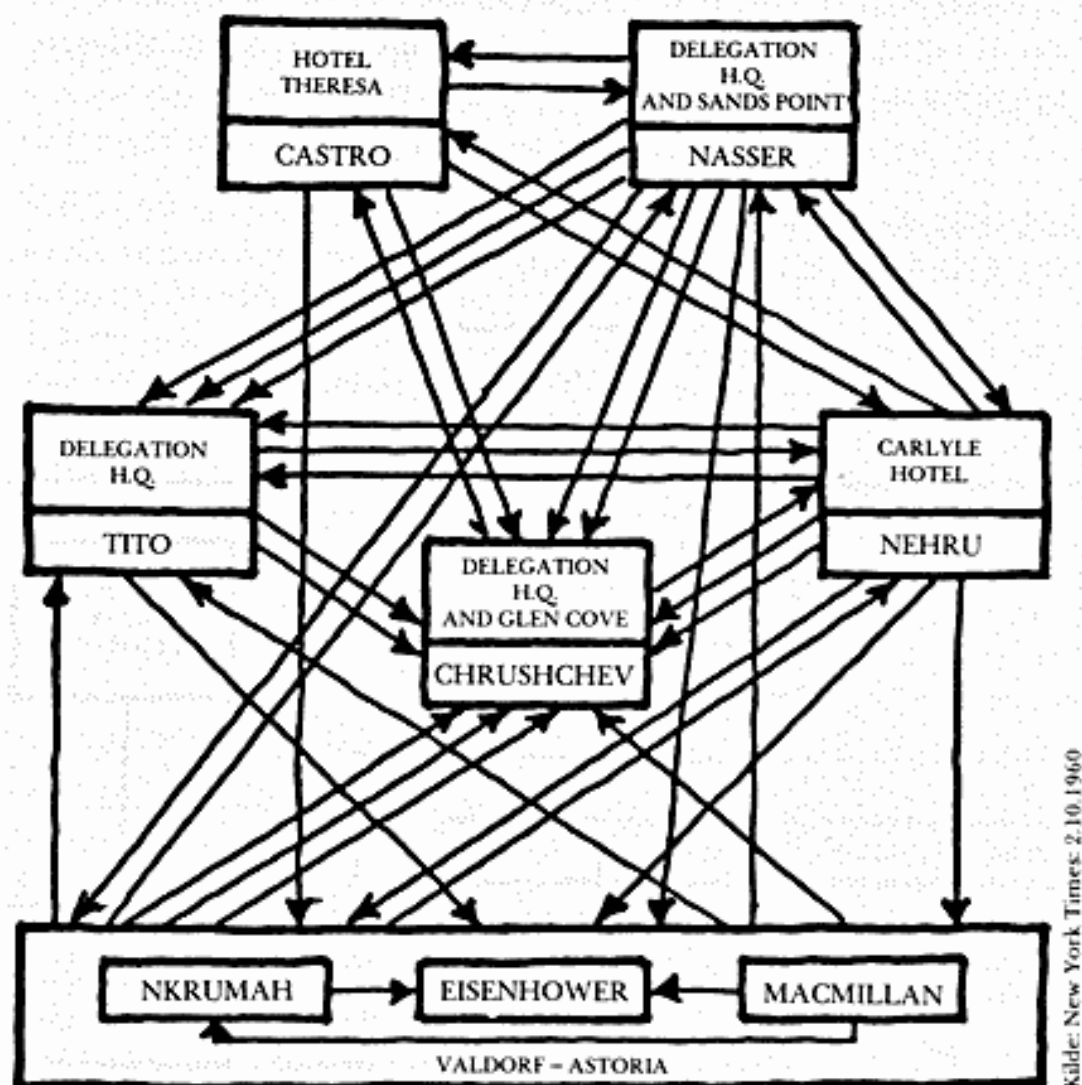
Disse væsentlige faktorer i beskrivelsen af en organisation – modelafbildningen – sker sædvanligvis i et organisationsdiagram, der suppleres med specificerende undertekst vedrørende særlige jobbeskrivelser, kompetencefordelinger, kommunikationskanaler o.l.

Beskrivelsen af en organisation via organisationsdiagrammet fastholder alene *den formelle organisation*, som ubetinget er central for forståelsen af en organisation, men dog udgør et begrænset perspektiv.

Alle vil uden besvær kunne genkalde sig oplevelser og erfaringer fra egen organisation – som klart demonstrerer, at verden sjældent opfører sig helt i overensstemmelse med det billede, der tegnes af den formelle organisation, med dens generelle beskrivelse af hierarki, arbejdsdeling og kommunikationsmønstre.

Der er daglige påmindelser om, at beslutninger ofte træffes andre steder end i de formelle »arenaer« afbildet i organisationsdiagrammet.

Sociogram over den uformelle kommunikation mellem en række statsledere ved FN topmødet i New York i 1960



Kilde: New York Times: 2.10.1960

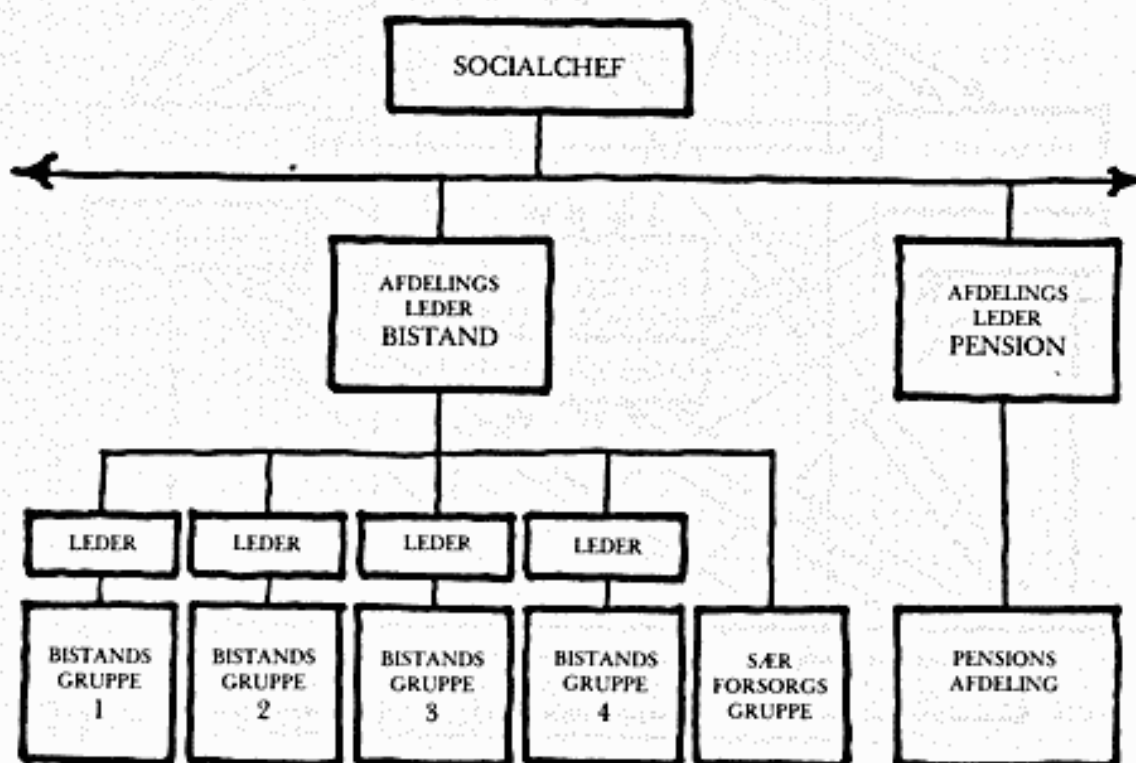
Figur 1. Den formelle organisation.

Der er daglige eksempler på arbejdsopgaver, der udføres andre steder, af andre personer/grupper, end det billede som den formelle arbejdsdeling og jobbeskrivelse antyder.

Der er daglige oplevelser af, at kommunikationsvejene også slår nogle krøller, der ikke er indeholdt i det netværk, som de formelle kommunikationskanaler beskriver.

Alt i alt eksempler på det man forstår ved *den uformelle organisation*. Det vil sige et billede af de mange ikke-planlagte men ofte stabile adfærdsmønstre, der udfylder store dele af de daglige rutiner.

Udsnit af organisationsplanen for
I-Værk Kommunes Social- og Sundhedsforvaltning



Figur 2. Den uformelle organisation.

I beskrivelsen af den uformelle organisation, kan man finde mange forskellige tilgange, som varierer med hensyn til niveau og beskrivelsesapparat, f.eks.:

Homan's: »The human Group« (2)

– hvor det uformelle aspekt beskrives som normer og roller i det socio-kulturelle system.

Selznick's: »TVA and the grass Roots« (3)

– hvor den uformelle organisation er præget af organisationens forsøg på at »klare sig« i forhold til omverdenen.

Lysgaard's: »Arbejderkollektivet« (4)

– hvor der beskrives en »skyggeorganisation« etableret af arbejderne til forsvar mod ledelsens »overgreb« m.h.t. løn, produktion, o.l.

Fælles for de tre eksempler på elementer i beskrivelsen af den uformelle organisation er, at de forsøger at illustrere en »modvægt« til de faktorer, der udgør fokus i den formelle organisation.

I deres grundlæggende organismeforståelse af organisationen ser de den uformelle organisation som »kræfter«, der medvirker til at etablere balance i det sociale system, og de peger på den uformelle organisation som en afgørende faktor i forståelsen af organisationen.

Omgivelsesrelationer

Påvirket af beslægtede videnskaber (sociologi, psykologi, politologi etc.) er der specielt i de senere år åbnet op for en mere »relationsbetonet« forståelse af organisationer.

Forfattere som ((5) Mintzberg 1979), ((6) Galbraith 1977) og ((7) Pfeffer & Salancik 1978) har søgt at forklare organisationsstruktur og -adfærd som et produkt af betingelser i organisationens omgivelser.

Denne fokusering på »omgivelsernes« rolle for organisationens udvikling har fået stigende opbakning – og på det seneste dannet grundlag for »designeteorier«, det vil sige teorier om, hvorledes en organisation kan designes til at fungere optimalt i et givet miljø. Galbraith er vel nok det mest klare eksempel på denne orientering.

Når omgivelsesrelationerne medinddrages i beskrivelsen af organisationen er det sædvanligvis følgende variable der fokuseres på:

- Marked kan »oversættes« til demografi (befolkningsunderlag, spredning etc.), til klient-kendetegn, konkurrenter (private hospitaler f.eks.) o.s.v.
- Teknologi kan »oversættes« til den påvirkning som den teknologiske udvikling (f.eks. inden for kontorautomatik) giver organisationens indre liv.
- Politik kan »oversættes« til de rammer der f.eks. ligger i den offentlige regulering, til den indflydelse som kommunalbestyrelsen øver o.s.v.
- Finansiering kan »oversættes« til sammensætningen af skatteydere, besparelser på bloktilskudene, den interne ressource-allokering forvaltningerne imellem etc.
- Arbejdskraft kan »oversættes« til segmentering af arbejdsmarkedet, professionernes sammensætning, krav om ansættelse af særligt specialiserede uddannelser, organisering af arbejdskraften.

Alt i alt et varieret og bredt spekter, der supplerer beskrivelsen af den interne organisation.

Det er vel næppe nødvendigt at understrege, at de fleste senere organisationsanalyser ikke alene forholder sig til den formelle og uformelle organisation, men også medinddrager ovennævnte faktorer i en beskrivelse af organisationens omgivelsesrelationer.

Kultur og myte

Efter i det foregående at have givet nogle korte beskrivelser og eksempler på organisationsteoriens forståelse af henholdsvis formel og uformel organisation, samt omgivelsesrelationer, skal vi her forsøge at skitsere en alternativ afbildningsform. En anden måde at tolke og forstå de eksisterende organisatoriske fænomener. ((8) Westerlund og Sjöstrand: 1979).

Trods den sociale verdens stigende udviklingstakt, fremstår de fleste større organisationer bemærkelsesværdigt stabile og forudsigelige:

Trods ændringshast i omgivelsernes beskaffenhed....
Trods verdensøkonomiens op- og nedgange inden for den sidste snes år....
Trods teknologiens fremvækst....
Trods en forbedring af uddannelsesniveaue hos faglærte, professionelle, hos medarbejdere og ledere....
Trods produktudvikling og øget samfundsmæssig konsumtion....
Trods en løbende udskiftning af ansatte i organisationerne....

For at forstå denne stabilitet, mener vi, at det er nødvendigt at se på *organisationskulturen og dens understøttende myter*. Forstå, hvorledes den dominerende organisationskultur og dens myter gør organisationen stærk og stabil, trods udviklingstakten i det turbulente interne og eksterne miljø. ((9) Deal og Kennedy: 1982).

Ved et ureflekteret mønster af indforståede meninger som tillægges de forskellige daglige organisationsfænomener, vedligeholdes en grundliggende årsag/virknings baseret forestilling om, hvorledes tingene »naturligt« hænger sammen. ((10) Schutz: 1972). ((11) Toulmin: 1961).

Kort sagt er rygraden i organisationens bemærkelsesværdige stabilitet de daglige »teorier« om, hvorledes den organisatoriske »virkelighed« er beskaffen. ((12) Argyris og Schoen: 1978).

Disse ureflekterede forklaringsmodeller, som er specifikke budskaber i organisationen, kalder vi (og andre) for de dominerende myter. ((13) Barthes: 1969).

Enhver organisation har sin egen specifikke historie, som rummer beretninger om sejre og nederlag, om helte og skurke. Denne historie opsamles og danner grundlaget for organisationens kollektive beredskab i nutiden.

Dette beredskab tager form af kultur og myter. Vi skal senere vende tilbage til en nærmere definition af disse begreber. Her skal det blot understreges, at kultur og myter er et sammenhængende system af forklaringer på, hvordan organisationens »virkelighed« egentlig skal forstås og, hvordan man kan handle fornuftigt og rationelt i denne virkelighed.

Når antropologer beskæftiger sig med myter, er det oftest i betydningen »tilværelsesforklaringer«. Det vil sige overleverede årsag/virk-

nings beskrivelser, hvor de enkelte elementers indhold er uden betydning, idet det er deres indbyrdes relation, som indeholder mytens centrale budskab (»forklaring på fænomener af velkendt karakter«). ((14) Molin: 1981).

Myten om, »stamfaderens genopståen og hævn over de efterkommere der brød et bestemt ritual eller tabu«, siger ikke noget interessant om stamfaderen, eller om det pågældende ritual, men giver en rimelig præcis information om, hvorledes den pågældende kultur håndterer »normbrud«, socialiserer stammemedlemmerne, og skaber social orden, (sml. f.eks. Levi-Strauss) ((15): 1968).

Det er sjældent, at man i det 20'århundredes organisationer støder på sådanne tilværelsesforklaringer.

Man kan imidlertid ofte identificere *hverdagsforklaringer*, der tjener samme funktion, og derfor kan forstås som »myter i organisationen«.

En hverdagsforklaring er en selvstændiggjort årsag/virkningssammenhæng, som postulerer en udlægning af årsagen til dagligdags fænomeners opståen/reproduktion eller undergang (opløsning).

I og med at hverdagsforklaringen ofte har mytekarakter er det klart, at det ikke er indholdet af forklaringen, der er af interesse, men i højere grad den relation som elementerne indgår i.

Hermed bliver organisationsmyten, »hverdagsforklaringen« uafhængig af personer og situationer og kan anvendes i flæng.

Som sådan tjener myten i organisationen (såvel som myten i det primitive samfund) to formål.

For det første bliver myten en legitimation af det handlingsvalg som den enkelte foretager med myten som forklarings/forståelsesgrundlag.

For det andet bliver myten kulturbevarende idet den gør nogle typer af handlinger indlysende, naturlige, hvorved den dominerende forståelse af verden reproduceres hver gang myten aktiveres. ((16) Tudor: 1972).

Som hverdagsforklaring, er myten – *tom*.

At myten er tom, vil sige, at den ikke rummer præcis information om den specifikke situation, den anvendes i forhold til. Der var engang, hvor myten første gang blev formuleret, hvor indholdet gav en præcis forklaring på de konkrete fænomener, men siden er myten selvstændiggjort og bruges uden diskrimination i en bred vifte af situationer.

Når sagsbehandlerne i en socialforvaltning har en hverdagsforklaring, en myte om »dengang da socialudvalgsformanden kom i forvaltning

ger...så...« så bruges denne myte til at forklare, hvorfor man f.eks. ikke laver visse typer af arbejde (det nytter jo alligevel ikke noget, underforstået: det er ikke fordi vi ikke vil, eller synes det er for besværligt; vi har faktisk gjort det engang (da socialudvalgsformanden kom i forvaltningen...) men nu nytter det ikke mere. Vi får det alligevel ikke igennem socialudvalget.

Den »nye« formand forstår det ikke, fordi han ikke har tilstrækkelig kontakt med os.

I nogle situationer kan det derfor være »rigtigt«, hvad der siges i en organisationsmyte, men da den anvendes i flæng, er brugeren ikke i stand til at skelne disse »rigtige situationer« fra det store antal situationer, hvor det ikke passer.

På den baggrund kommer mytens hverdagsforklaring i hovedsagen til at virke legitimerende for den enkelte medarbejders handlingsvalg og reproducerende for organisation som helhed.

Der er selvsagt både positive og negative myter, både interne og eksterne myter, skønt det nok er forekomsten af negative, interne hverdagsforklaringer (det vil ofte være i form af »undskyldninger« for egen passivitet), der er interessante for en nuancering af organisationsforståelsen, altså for beskrivelser af organisationens daglige liv, handleberedskab, beslutningsprocesser o.s.v.

»Myten er en fælles, ureflekteret hverdagsforklaring, der tjener som beslutningsnorm – og således legitimerer handlingsvalg, og reproducerer det dominerende kulturelle mønstre.

Det ligger i denne udlægning af organisationsmyter, at disse kan bestemmes direkte – det vil sige, at det er muligt i dagligdagen at afdække (»håndgribeligøre«) eksempler på organisationens dominerende myter, således som de anvendes af organisationens medlemmer i det daglige arbejde.

Anderledes tiller det sig med organisationskultur, der alene kan bestemmes indirekte, det vil sige fremstår som et samlebegreb, som en funktion af særlige aktiviteter, udsagn o.l. som jævnligt genereres i organisationen. Beskrivelsen af »kulturen« er således den udefra kommende »antropologs« beskrivelse af den »fremmede verden« som organisationen udgør for ham. Det betyder ikke nødvendigvis, at »kulturen« kun kan beskrives og begribes af en »udefra«-kommende, men det er vanskeligt

at gøre det »indefra«, fordi det forudsætter, at man er i stand til at »træde uden for rammen« af kultur og myter, som udgør den »naturlige«, daglige virkelighed. ((17) Bateson: 1980).

»Hvor beskrivelsen af den formelle og uformelle organisation forsøger at opstille eentydige modeller – er det kultur-beskrivelsens kvalitet, at den tilbyder et mangetydigt, modsætningsfyldt billede«.

Normalt betyder kulturbeskrivelser, at der er tale om forskellige karakteristiske træk ved et samfund, en nation, et folkeslag. Altså beskrivelser af større sociale systemer. ((18) Hofstede: 1980).

Når vi anvender begrebet organisationskultur, ligesom ved vores anvendelse af mytebegrebet, relaterer vi direkte til et socialt subsystem, vel vidende at sådanne »regionale«, lokale eller organisatoriske særpræg« sædvanligvis af antropologer betegnes som »subkultur«.

Det væsentlige for os er imidlertid, at kulturbegrebet (som nævnt ovenfor) netop fungerer som »et billede og ikke som en model af virkeligheden«. Som sådan er vi helt tilfredse med kulturbegrebets gyldighed i forbindelse med afbildninger af organisationer, og fastholder derfor i det følgende at tale om organisationens KULTUR.

Beskrivelsen af en organisationskultur er et forsøg på at karakterisere træk ved organisationen, der fremstår via dennes specifikke tradition og historie.

Kulturbilledet bygger således på iagttagelsen af dominerende:

- traditioner ... : ritualer, cermonier etc.
- normer : indforståede regler
- rutiner : ureflekterede sagsange
- myter : dominerende hverdagsforklaringer og forestillinger om »naturlige sammenhænge«.

Det mangetydige billede der kan tegnes på baggrund af disse »fænomener« i organisationen er karakteristiske for netop denne ene organisation og ikke generelle faktorer, således som det er tilfældet i modellernes fastholdelse af den formelle og uformelle organisation.

Kulturen er på denne baggrund udtryk for et ureflekteret, historisk betinget, specifikt billede af organisationen. Det vil sige grundliggende træk ved aktørernes »automatiske«, dagligt reproducerede udførelse af arbejdsopgaverne.

»Kulturen er organisationens særlige, traditionsbestemte mønster af normer, rutiner og myter som – overleveret fra »generation« til »generation« – får bestemte typer af forklaringer og handlinger til at fremstå som indlysende og naturlige«.

Organisationers stabilitet, fremkommer måske især via den enkelte aktørs ureflekterede overtagelse af den specifikke organisationskultur og den måde denne løbende legitimeres og reproduceres af et net af myter ifølge hvilke, nogle handlingsvalg er mere naturlige end andre, nogle forklaringer mere indlysende end andre, en central socialiseringsproces i den enkelte organisation.

Socialiseringen til den konkrete organisationskultur sker ofte bemærkelsesværdigt hurtigt. Nye kolleger »tages ind i varmen« og i en uformel kantine-snak får den »nye« nyttige råd og vink om, hvordan man »klarer sig« i organisationen: hvordan beslutningsprocessen »egentlig« (d.v.s. i modsætning til det formelle billede) foregår, hvordan man skal lægge en sag op, hvilke små særheder de enkelte (særlig cheferne) har, o.s.v.

Denne socialisering er velkendt og beskriver ovenfor den nyankomne, hvorledes de mange »virkeligheder« som organisationen dagligt konstituerer »egentlig« bør fortolkes og indplaceres som en forudsigelig og stabil forståelsesramme for fremtidige handlingsvalg. ((19) Larsen: 1980).

Fra model-forståelse til billed-beskrivelse

I et utal af organisationsanalyser vil man kunne konstatere, at data om grundliggende variable i beskrivelsen frembyder identiske resultater. Man kan således se, at organisationer er tilsyneladende identiske, når de beskrives ved:

- den formelle organisation
- den uformelle organisation
- omgivelsesbetingelserne

Samtidig vil et kendskab til det daglige »liv« i de pågældende organisa-

tioner hurtigt overbevise iagttageren om, at disse er langt fra identiske, at der snarere er tale om forskellige »verdener«.

Mens organisationsmodellerne er velegnede til komparative analyser af organisationer, har de deres begrænsninger i forhold til f.eks. konkrete organisationsforandringsprojekter i den enkelte organisation.

Kultur- og mytebeskrivelsen er derimod et forsøg på at give et konkurrerende, flertydigt billede som er andet og mere end et supplement til de konventionelle entydige model- og faktoranalyser.

Kultur og myte er en stimulerende, igangsættende beskrivelse af træk ved organisationen som i konkurrence med konventionelle modelforståelser muliggør en nuanceret forståelse af den pågældende organisation.

Det er et spørgsmål om sociologisk fantasi og en evne til at forstå verden som mangetydig og modsætningsfyldt.

Kultur og myte i organisationen kan på denne analytiske baggrund komme til at spille en væsentlig rolle i forskellige former for deltagerorienteret organisationsforandring. ((20) Christensen og Molin: 1983).

Lad os se på et lille eksempel til illustration af analysens anvendelighed i relation til opgavevaretagelse og forandring i organisationen.

Ved særforborgens udlægning i 1980 fulgte vi fire kommunale social- og sundhedsforvaltningers arbejde med den nye opgave de havde fået uddelegeret fra staten. Det var fire kommuner i samme amt – med samme formelle organisation og umiddelbare omgivelserelationer. De havde i store træk de samme vilkår, opgaver, bemanning, ressourcer, know-how, etc. etc. Alligevel valgte de uafhængigt af hinanden tre forskellige modeller for, hvorledes særforborgsopgaven skulle indplaceres. Dels en fuld integration (det valgte to forvaltninger) dels en matrix-løsning, og endelig en fuld specialisering i en decideret særforborgsgruppe. Hvorfor nu det?

Alt talte faktisk for, at de burde opbygge identiske strukturer ud fra de identiske rammer, de arbejdede under.

Ser vi på kultur- og mytedimensionen, er der imidlertid tale om fire meget forskellige organisationer – og på denne baggrund er det ikke så underligt, at man vælger forskellige »løsninger«. Det virkede faktisk som om ingen af de fire forvaltninger reelt forholdt sig til selve den nye opgave, men i højere grad »gjorde som man var vant til« – gentog sit almindelige problemløsningsrepertoire.

Det betød således at de to bureaukrationorienterede kulturer valgte samme model – integration (det vil sige parerede »ordrer«, idet man havde ønsket integration såvidt dette var muligt). Det betød, at den meget politiske og opdelte kultur valgte en klar specialisering (markering af territorier...etc.), og det betød, at den meget terapeutiske kultur i den fjerde forvaltning lavede en matrix-lignende model, der hverken var det ene eller det andet, men alene tilgodeså et ønske om at medarbejdere, »der havde lyst til at arbejde med særforsorgsklienter« fik mulighed herfor. (Vi kan blive enige om alt, også selv om modellen er umulig i praksis, syntes at være denne kulturs standardrepertoire). Set ud fra kultur- og mytedimensionen synes de fire forvaltninger således at reproducere deres almindelige stil og tradition. Måske var det som f.eks. den sidstnævnte forvaltning havde brug for netop ikke, endnu en forstående ad-hoc model, men en klar strukturel og bureaukristisk løsning, som i denne terapeutiske kultur ville være en klar fornyelse og udvidelse af repertoireet. Måske?

Starte myter...skabe kultur

I det foregående har myter og kultur i organisationen været betragtet ud fra en analytisk synsvinkel. De har været set som væsentlige dimensioner i forståelsen af organisationen som den fungerer mere eller mindre stabilt for tiden.

Men der er også en mere normativ – en mere operationel anvendelse af disse begreber.

Det er som tidligere beskrevet vigtigt at kunne analysere træk ved den dominerende kultur, kunne gribe og »gennemskue« myter i hverdagen. Men det er også væsentligt at forstå, at de eksisterende myter ikke kan »stoppes« men alene udsættes for »konkurrence«. Man stopper ikke en restriktiv og hæmmende myte om f.eks. »vi kan ikke komme igennem med noget...« ved at påvise at den eksisterer. Man kan gennem konkrete handlinger forsøge at påvise, hvor ofte man faktisk godt *kan* komme igennem, og man kan sætte en eller flere konkurrerende myter i omløb, som f.eks. »det er utroligt, hvad man kan slippe af sted med... og blive takket oven i købet...«.

En væsentlig rolle i forbindelse med analysen af kultur og myter er

således »iværksætter« af nye, realistiske myter, som angiver en positiv pejling af, hvordan organisationen *også* kunne »tænkes!« Myten bliver i den positive rolle en form for »ønsket norm«, som organisationen kan styre efter i sin forvandling fra én kultur til en ny i rækken.

For det handler i sidste instans om at skabe kultur.

Kultur skabes kollektivt – og ikke ved at et fåtal stærke personer definerer, hvorledes verden skal se ud (21) (22). Ved at deltagerne i fællesskab forholder sig til eksisterende og ønskede myter – til den dominerende kultur og til forestillinger om, hvorledes kulturen burde/kunne/skulle være, dannes der grundlag for, at den enkelte langsomt ændrer sine daglige rutiner, sine indforståede forestillinger om, hvordan »virkeligheden i organisationen ser ud« og ad denne vej ændres organisationens kultur.

Noter:

- 1) March, J. G. & H. A. Simon: »Organizations«, John Wiley & Sons, 1958 p. 170.
- 2) Homans, G.: »The Human Group«, Harcourt Brace Janovich, Inc. 1950.
- 3) Selznick, P.: »TVA and the Grass Roots«, University of California Press 1949.
- 4) Lysgaard, S.: »Arbejderkollektivet«, Universitetsforlaget, Oslo 1961.
- 5) Mintzberg, H.: »The Structuring of Organizations«, Prentice Hall Inc. 1979.
- 6) Galbraith, J. R.: »Organization Design«, Addison-Wesley, 1977.
- 7) Pfeffer, J. & G. R. Salancik: »The External control og Organizations«, Harper & Row 1978.
- 8) Westerlund G. og S. E. Sjöstrand: »Organizational Myths«, England: Harper and Row 1979.
- 9) Deal, Terrence E. & Allan A. Kennedy: »Corporate Cultures – the rites and rituals of corporate life«, U.S.A. Addison Wesley 1982.
- 10) Schutz, Alfred: »The phenomenology of the Social World«, London, Heineman 1972.
- 11) Toulmin, Stephen: »Foresight and Understanding«, London 1961.
- 12) Argyris C. and E. Schoen: »Organizational learning: a Theory of action perspective«, Mass. Addison Wesley 1978.
- 13) Barthes, Roland: »Mytologier«, DK Rhodos 1969.
- 14) Molin Jan: »Understanding Changing Organizationes«, NFS 1981.
- 15) Lévi-Strauss, Claude: »Structural Anthropology«, GB Pinguin 1968.
- 16) Tudor, Henry: »Political Myth«, GB Macmillan Press 1972.
- 17) Bateson, Gregory: »Mind and Nature«, U.S.A. Bantam 1980.
- 18) Hofstede, Geert: »Culture's consequences«, London, Sage, 1980.
- 19) Larsen, Bøje: »Styringstænkning«, DK, NNF 1980.
- 20) Christensen, Søren & Jan Molin: »Organisationsforandringer«, Akademisk Forlag 1984 (i trykken).
- 21) Interview med den amerikanske ledelsesforsker Ichak Adizes i dagbladet Børsen 27.5.1983.
- 22) Peters, Th. J. & Robert H. Waterman jr.: In Search of Excellence Harper & Row, New York, 1982.