

Mål og midler inden for organisationsteorien

Af Per T. Ingvordsen*)

Resumé

Mats Alvesson, Lunds Universitet, behandler i tidsskriftet Nordisk Psykologi 1983 – 1, organisationsteoriens ideologiske funktion.

Han vil vise, at store dele af den moderne organisationsteori kan forstås som et svar på problemer i dagens arbejde og samfundsorden og dermed modvirker tanker om denne samfundsorden og styrende gruppers legitimitet. Organisationsteorien løser ikke kun praktiske problemer eller skaber en slags »neutral« forståelse for, hvorledes organisationer fungerer. Den har tillige den funktion at skabe og forstærke en ideologi som bygger på økonomisk og teknologisk dominans over den sociale og humanistiske verden.

Ritt Bjerregård tager i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift 1983-3, effektivitetsbegrebet op til overvejelse og giver en analyse af effektivitet inden for erhvervslivet og inden for samfundet.

Hun siger, at erhvervslivets styringsmodel er konsensusorienteret. Har virksomhedsledelsen diskuteret sig frem til de mål, den sætter sig, så har medarbejderne at slutte op om linien eller forlade virksomheden.

Samfundets styringsmodel er derimod konfliktorienteret. Målene er uforenelige og deres opfyldelse udelukker hinanden. Hvilke mål, der bliver fremmet, afhænger af den til enhver tid gældende magtkonstellation.

Effektivitetsbegrebet er imidlertid det væsentligste, både når organisationsteorien bruges i erhvervslivet og i den offentlige sektor, og jeg vil i den følgende artikel søge at vise, at organisationsteorier ikke kan opfattes som de fysiske videnskabers lukkede systemer, i hvilke indesluttede strukturer behandles som om de var uafhængige af ydre kræfter, men må forstås som åbne systemer, der er afhængige af deres ydre omgivelser.

*) Civiløkonom, cand. psych.

Mål og midler inden for organisationsteorien

Af Per T. Ingvordsen*)

Resumé

Mats Alvesson, Lunds Universitet, behandler i tidsskriftet Nordisk Psykologi 1983 – 1, organisationsteoriens ideologiske funktion.

Han vil vise, at store dele af den moderne organisationsteori kan forstås som et svar på problemer i dagens arbejde og samfundsorden og dermed modvirker tanker om denne samfundsorden og styrende gruppers legitimitet. Organisationsteorien løser ikke kun praktiske problemer eller skaber en slags »neutral« forståelse for, hvorledes organisationer fungerer. Den har tillige den funktion at skabe og forstærke en ideologi som bygger på økonomisk og teknologisk dominans over den sociale og humanistiske verden.

Ritt Bjerregård tager i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift 1983-3, effektivitetsbegrebet op til overvejelse og giver en analyse af effektivitet inden for erhvervslivet og inden for samfundet.

Hun siger, at erhvervslivets styringsmodel er konsensusorienteret. Har virksomhedsledelsen diskuteret sig frem til de mål, den sætter sig, så har medarbejderne at slutte op om linien eller forlade virksomheden.

Samfundets styringsmodel er derimod konfliktorienteret. Målene er uforenelige og deres opfyldelse udelukker hinanden. Hvilke mål, der bliver fremmet, afhænger af den til enhver tid gældende magtkonstellation.

Effektivitetsbegrebet er imidlertid det væsentligste, både når organisationsteorien bruges i erhvervslivet og i den offentlige sektor, og jeg vil i den følgende artikel søge at vise, at organisationsteorier ikke kan opfattes som de fysiske videnskabers lukkede systemer, i hvilke indesluttede strukturer behandles som om de var uafhængige af ydre kræfter, men må forstås som åbne systemer, der er afhængige af deres ydre omgivelser.

*) Civiløkonom, cand. psych.

Målsætningen inden for organisationsteorien er stadig effektivitet, og ændringer af midler for at opnå dette mål skyldes den politiske, økonomiske og teknologiske udvikling, og således i sidste ende modsætningen mellem de to nævnte styringsmodeller.

1. Indledning

Forfatteren John Fowles skriver i bogen »Den Franske Løjtnants Kvinde« at »himlen skal vide, at der på landet fandtes uretfærdighed og fattigdom, der var lige så skammelige som den i Sheffield og Manchester, men næppe i nærheden af de store godser i England, måske af den enkle grund at ejerne satte lige stor pris på velplejede bønder som på velplejede marker og besætninger.

Deres relative venlighed mod den enorme tjenerstab behøver ikke have været andet end et biprodukt af deres stræben efter en dejlig udsigt, men de underordnede vandt derved.

Og motiverne bag »begavet« moderne ledelse er sandsynligvis ikke mere altruistiske. Den ene slags venlige udbyttede stræbte efter den dejlige udsigt, de andre stræber efter øget produktivitet«.

2. Organisationsteorier

Øget produktivitet var netop hvad der var formålet for den styrings- og kontrolmetode, som amerikaneren F. W. Taylor udviklede i slutningen af 1800-tallet under navnet Scientific Management. Selv siger han i sin bog »Principles of Scientific Management«, at scientific management har forsøgt at rationalisere industriel produktion og administration ved at afdække og anvende de mest effektive operationsmetoder.

Sammen med den anden model inden for den klassiske organisationsteori, Bureaukratiet, bliver scientific management kaldt for en maskinteori, fordi den betragter en organisation som en maskine, selvom den består af mennesker.

Ligesom en maskine bliver bygget med et givent sæt specifikationer for udførelsen af et arbejde, bliver organisationen konstrueret som en gennemarbejdet plan for at opnå et givet formål, nemlig effektivitet.

Nogle af maskinteoriens vigtigste begreber er

- Specialisering af arbejdsprocessen, fordi der kan opnås større effektivitet ved opsplitting af alle operationer i deres elementer.
- Standardiseret rolleudførelse, fordi fraktionering af arbejdet giver standardisering af dets udførelse.
- Enhedskommando og centralisering af beslutningstagen, fordi organisationen ikke nødvendigvis er selvstyrende, selv om den opfattes som en maskine.
- Ensartethed i praksis, fordi al adfærd i organisationen ikke kan være foreskrevet ved hjælp af arbejdsstandardisering og derfor må kontrolleres ved hjælp af ensartet institutionel praksis, og
- Ingen gentagelse af funktioner, fordi der skal være et centraliseret sæt af operationer for hele organisationen.

Effektivitet i betydningen den størst mulige målopfyldelse til de laveste omkostninger er det primære både inden for erhvervslivet og samfundet.

I begyndelsen af den industrielle udvikling, som for alvor satte focus på effektivitetsbegrebet, var det borgerlige demokrati et demokrati for de borgere, der ejede produktionsmidler. Det var derfor naturligt, at målet for den frembrydende industri var den størst mulige fortjeneste. Et mål som kunne fastsættes uden indblanding fra medarbejderne.

Det voksende pres fra den del af befolkningen, som kun havde ringe politisk indflydelse på samfundsudviklingen, og organisering af arbejderne har efterhånden medført en større politisk indflydelse og samtidig en modsætning mellem den politiske og den arbejdsmæssige indflydelse. Det er denne modsætning, som Ritt Bjerregård omtaler som den samfundsmæssige konfliktorienterede styringsmodel i modsætning til den erhvervsmæssige konsensusorienterede styringsmodel.

Professor Peter F. Drucker (1971) har opstillet en interessant økonomisk model. Han siger at enhver økonomi har tre dimensioner.

Den ene er varer og tjenesteydelser – produktion, distribution og forbrug.

Den anden dimension er tildeling af ressourcer til fremtiden – dannelsen og investeringen af kapital.

Endelig er der i enhver økonomi en tredje dimension – arbejde, stillinger, karrierer.

Ligeegyldigt på hvilket niveau økonomien befinder sig, behøver enhver af disse dimensioner en tildeling af ressourcer, og det er først, når en økonomi har nået det stade, hvor der i en dimension produceres mere end eksistensminimum, at et valg mellem muligheder begynder at få betydning. Først da kan der blive tale om et marked eller planlægning. Og et »mass market« eller stormarked findes først, når der i en dimension er tilstrækkelig overflod til, at et stort antal mennesker kan foretage meningsfulde valg.

Drucker siger, at fremkomsten af et stormarked for varer og tjenesteydelser i det 18' århundrede forklarer, at der dukkede økonomiske teorier op. Disse teorier beskæftigede sig ikke med en teori om penge, kapital og investeringer og heller ikke med arbejde og stillinger. Det var der ikke behov for. Overfloden i disse to områder havde ikke nået en størrelse som betingede et betydningsfuldt valg.

Selv i højt udviklede økonomiske systemer var den brede befolkning så sent som i 1930'erne med hensyn til kapital og investering afhængig af den forsyning, der var til rådighed, og ikke i stand til at træffe valg om fordeling af ressourcer i nævneværdig grad. Alle tidlige økonomiske teorier fra Adam Smith gennem Marx til Marshall antog endvidere, at antallet af stillinger, nødvendigvis, var færre end den arbejdskraft, der var til rådighed. De betragtede kapitalen på den ene side og arbejdskraften på den anden side som bestemt af den »rigtige« økonomi, den der omhandlede varer og tjenesteydelser. De havde ingen selvstændighed og ingen dynamik.

Keynes teorier i 1930'erne betød en stor strukturel ændring, nemlig fremkomsten af kapital- og investeringsdimensionen i et markedssystem, hvor et stort antal mennesker havde valg. Da han i begyndelsen af 1930'erne offentliggjorde sine teorier, hvor kapital- og investeringsmarkedet stadig et »specielt stormarked« for et forholdsvis lille antal mennesker, selv om det var langt større end få årtier tidligere.

I 1920'erne blev Scientific Management bevægelsen trængt på grund af en voksende modstand fra fagbevægelsen især i USA, men den var dog fremherskende indtil 1930'erne, hvor Human Relations-skolen voksede frem. Denne retning betonede i modsætning til Scientific Management betydningen af uformelle grupper og værdien af »human« ledelse, ligesom den udvikledes til også at omfatte betydnin-

gen af deltagelse og selvudvikling som et middel til at opnå effektivitet blandt andet af Maslow, McGregor, Herzberg og Likert.

Et stormarked for arbejde og stillinger fremkom efter 2. verdenskrig. I 1950'erne og 60'erne fik mange unge adgang til en højere uddannelse og dermed muligheden for et meningsfuldt valg af karriere, og der skete en kvalitativ ændring fra »at søge et arbejde« til »at forvente en karriere«. Fra »at få et levebrød« til »ønsket om at bidrage«. Det var stillingerne, der søgte folk, og derfor måtte de i stadig højere grad tilfredsstille »folks« værdinormer, krav, forventninger og stræben.

I 1960'erne havde Maslow og hans tilhængere en ganske stor indflydelse på organisationsteorien. Deres betydning for organisationernes praksis har derimod ikke været særlig stor. Det skyldes blandt andet, at de negligerede den teknologiske udvikling som i mange henseender har fået afgørende betydning for udformningen af arbejdsvilkårene.

I slutningen af 1960'erne fik den såkaldte Contingency-teori en stærk og voksende indflydelse. Dens grundtanke er, at organisatorisk effektivitet opnås ved at de indre organisatoriske forhold stemmer overens med både organisationens mål og miljø.

Den bliver muligvis afløst af Aktions-teorien eller aktørsynspunktet, som betragter organisationens medlemmer som aktører, og organisatoriske fænomener og processer ses som resultat af aktørernes situation og miljø, samt den handlen som følger heraf.

3. Blød og hård organisationsteori

Den bløde organisationsteori fokuserer på socialpsykologiske aspekter og et af dens hovedmotiver er at opnå organisatorisk effektivitet på lang sigt ved hjælp af udnyttelse af de menneskelige ressourcer. Den søger at tilfredsstille både teknokraterne og humanisterne ved at sammenkæde humanisme og effektivitet, og det tydelige eksempel er human relations traditionen.

Den hårde organisationsteori fokuserer på teknologisk eller administrativ effektivitet, på formelle strukturer og rationaliseringer, hvorimod medarbejdernes behov ikke tillægges nogen afgørende betydning. Scientific Management i dens traditionelle former og i dens moderne varianter er et typisk udtryk for den hårde organisations-

teori, ligesom contingency-teoretikerne for flertallets vedkommende bør henføres til denne teori.

Den bløde og den hårde organisationsteori har eksisteret parallelt siden 1930'erne, og det ser ud som om deres indflydelse på det teoretiske plan har vekslet. I 1960'erne havde visse moderne variationer af human relations traditionen en stor betydning, medens contingency-teorien har domineret 1970'erne.

Selv om det ikke altid fremgår klart, er både den hårde og den bløde tradition indrettede på effektivitetsmålet. Inden for den bløde tradition betones betydningen af de humanistiske midler stærkt, men en kritisk gennemgang viser, at humanismen er mere kraftfuld på et slagordsmæssigt plan end på et indholdsmæssigt og praktisk.

Svaghederne ved de »humanistiske« organisationsteorier er med tiden blevet mere åbenbare, og samtidig har Contingency-teorien fået voksende indflydelse. Den har på det teoretiske plan sat spørgsmålstejn ved den bløde organisationsteoris idéer om, at indre motivation, selvrealisation, demokratisk ledelse og andre humanistiske principper i almindelighed er mere effektive end hård-teknokratiske metoder.

Det er imidlertid interessant at se både, hvorledes den bløde organisationsteori forholder sig til contingency-teoriens antagelser, og dens vanskeligheder ved at få forestillinger om behov og selvrealisering til at påvirke praksis.

Alvesson mener, at den bløde organisationsteori gør det ved at modificere sin behovsteori. Taylorismens menneske var Economic Man, den klassiske human relations-skoles menneske kaldtes Social Man og 1960'ernes neo-human relations-tradition talte om Self-actualizing Man.

Det seneste »menneske« er Complex Man, som ikke alene har mange behov og potentialer, men er karakteriseret ved at disse behov ændres med alder og udviklingstrin, med forandringer i roller, med situationen og med forandringer i interpersonelle relationer. Dette menneskesyn formulerede Schein oprindeligt i 1965 og det har fra slutningen af 1960'erne efterfulgt Self-actualizing Man samtidig med contingency-teoriens vækst.

Scheins behovsteori viser et menneske, som stemmer godt med contingency-teoriens syn på organisationers effektivitet. Dette medfører, at modsætningen mellem organisationers effektivitetskrav og menne-

skets behov bliver lille på forestillingsniveau. Imidlertid er forestillingen om det selvaktualiserende menneske og organisationers effektivitetskrav, som contingency-teorien beskriver, stor og viser en grundlæggende konflikt mellem behov og effektivitetskrav.

Når organisationspsykologien glider fra teorien om det selvaktualiserende menneske til teorien om menneskets komplekse modsætninger, reducerer man denne konflikt på forestillingsplanet. Der sker en omdefinering af menneskets behov, således at disse kommer mere i overensstemmelse med effektivitetskravet, og behovsteorien bliver nærmest en afspejling af effektivitetsteorien. Det omvendte, nemlig at contingency-teorien skulle bygge på forestillingen om Complex Man, gælder ikke. Contingency-teorien retter ingen afgørende opmærksomhed mod psykologiske antagelser. Personalets behov er et relevant aspekt ved siden af mange andre, hvoraf organisationens målsætning, størrelse, teknologi og miljø ikke direkte har noget at gøre med personalets behov.

McGregor, Maslow og andre talte om Self-actualizing Man, at mennesket har et ønske om at aktualisere sig selv. Samtidig hævdede de, at organisationer som stimulerer til selvaktualisering fungerer bedre end andre.

Imidlertid er virksomhedslederens interesse for at lade medarbejderne aktualisere sig selv begrænset, og har ofte ringe vægt i forhold til for eksempel neo-tayloristiske metoder. Som argument bruger de, at menneskets behov er komplekse ifølge organisationsteoretikerne.

Teorien om Complex Man kan hævdes at være resultatet af videnskabens objektive fremskridt, og en eventuel lighed mellem denne teori og en menneskeopfattelse som svarer til managementkulturens behov kan derfor siges at være tilfældig. Det forudsætter imidlertid, at teorien om mennesket i organisationer udvikles uafhængigt af teorier om organisationers effektivitetskrav og praksis. En forudsætning som næppe holder stik.

Fra at sige, at alle organisationer behøver selvaktualiserende mennesker og at alle mennesker vil aktualisere sig selv, er man gået over til at hævde at visse organisationer undertiden behøver selvaktualiserende mennesker og at visse mennesker undertiden behøver at aktualisere sig selv.

Man kan derfor sige, at teorien om menneskers behov ikke er uafhængig af det

teknokratiske samfunds behov, men tværtimod kan ses som et forsøg på at give et tilfredsstillende svar på dette behov.

På det praktiske plan har det imidlertid været den hårde organisations-teori, som har styret og styrer udviklingen. Det kunne tyde på, at den bløde organisationsteoris udbredelse på det teoretiske plan ikke er blevet modsvaret af en lignende udbredelse i praksis.

Dens praktiske værdi kan derfor ikke være dens eneste funktion, og Alvesson mener at en vigtig funktion for den bløde organisationsteori er at legitimere effektivitetsbegrebet og virke beskyttende mod kritik af organisationers konkrete funktionsmåde og arbejdslivets praktiske udformning.

4. Kritik af organisationer

Arbejdsvilkårene i det højt industrialiserede samfund har nemlig i de senere år været udsat for en stadig voksende kritik. I løbet af dette århundrede har store dele af arbejdslivet udviklet sig i retning af hård styring og kontrol, arbejdsdeling og dequalificering af arbejdsindholdet.

Kritikken har også været rettet mod bureaukratiet og de blokeringer af kreativitet og initiativ som et samfund, der er domineret af store organisationer og systemer, udvikler. Det samme gælder den magt, som store foretagender anses at have.

Den socialpsykologiske forskning, der beskæftiger sig med økonomisk adfærd, går ud fra en antagelse om, at det er individerne som påvirker de økonomiske processer. Det kunne derfor være interessant at undersøge, om det forholder sig på den måde. Er det for eksempel konsumenten som har magt og kan påvirke producenten, eller er konsumenten tværtimod afhængig af ham og lader sig påvirke af ham.

Eskola (1975) siger, at den almindelige situation er den, at der kun er få sælgere på markedet, og hvis det er tilfældet, har virksomhederne også den økonomiske magt og kan påvirke priserne gennem indbyrdes aftaler ligesom de kan påvirke konsumenterne ved hjælp af reklamen. Galbraith (1968) er enig i dette synspunkt, idet han siger, at initiativet til at beslutte hvad der skal produceres, ikke kommer fra de magtbesiddende konsumenters side. Der er snarere tale om, at de store produk-

tionssystemer forbereder sig på at bemægtige sig de markeder, som de antages at tjene og forme konsumenterne efter deres eget behov.

Kritikken har visse fællestræk, nemlig at centralisering af magt og stordrift skaber store problemer, fordi arbejdstilfredsstillelse, kreativitet og frit konsumvalg tilsidesættes til fordel for en prioritering af teknokratiske interesser.

En anden konsekvens er fremmedgørelsesproblemet, som kan betragtes som et udtryk for managementkulturens og det teknokratiske samfunds bagside. Managementkulturen kan ses som det teknokratiske samfunds kerne, der bygger på økonomisk rationalitet. Det vil sige på anvendelse af økonomiske kriterier som universal målestok, teknologisk fremgang og økonomisk vækst.

5. Organisationsteoriens ideologiske indhold

Fremmedgørelsesproblemet virker imidlertid undergravende på den teknokratiske samfundsorden og managementfunktionens legitimitet.

Et af de midler, som kan bruges for at modvirke dette er *Managerial Appeal*, som blandt andet går ud på godkendelse af virksomhedsledelsens ekspertrolle og legitimering af dens magtudøvelse som værende til gavn for medarbejderne.

Et vigtigt indslag i *The Managerial Appeal* er, at kapitalisten betragtes som død. Magten udøves af professionelle virksomhedsledere, som søger at tilfredsstille forskellige interessenters legitime krav i en pluralistisk kontekst, såsom arbejdstagere, aktieejere, kunder, samfundet og så videre.

Hvad enten kapitalisten er »død« eller ej, så har påstanden om at det er tilfældet betydelige ideologiske fortjenester, og organisationsforskerne spiller en stor rolle i udviklingen af *The Managerial Appeal* ved at gøre ideologien mere subtil og præcis.

Organisationsteoriens ideologiske indhold har en nøje sammenhæng med den organisationsteoretiske forsknings videnskabsteoretiske rødder, mener Alvesson.

En stor del af organisationsforskerne udgår fra, hvad de kalder det funktionalistiske paradigme, som kendetegnes af en positivistisk videnskabsmodel og et samfundssyn som udgår fra konsensuspunktet.

Størstedelen af organisationsteorien er formuleret således, at den støtter det bestående økonomiske system, og mange organisationsforskere synes at ignorere de samfundsmæssige og videnskabsteoretiske grundantagelser, som deres forskning i virkeligheden bygger på.

Alvessons tese er, at store dele af den moderne organisationsteori opfylder en ideologisk funktion ved implicit at tage stilling for det bestående økonomiske system og sprede forestillinger, som legitimerer det. Den bløde organisationsteori forsvarer således det effektivitetsideal, som er managementkulturens kerne og som har skabt de problemer, der kritiseres. Forestillinger, der ikke mindst udbredes i lærebøger, er at organisationer for at opbygge langtidseffektivitet må udvikle systemer til ansættelse og uddannelse af medarbejdere, som får disse til at føle sig ønskede, sikre, engageret meningsfuldt i deres arbejde og positivt ansvarlige over for organisationens mål. Langsigtet effektivitet, siges det, kræver at organisationer er demokratiske og stimulerer medarbejdernes trivsel og vækst.

Derved bliver effektivitet ikke noget som forårsager afhumanisering af arbejdslivet, men fremstår i stedet som en garanti for et mere humant arbejdsliv. På den måde forsvares det teknokratiske samfund, management-ideologien og dens effektivitetsideal mod kritik og ægte humanistisk tænkemåde.

Denne type af tankegang har imidlertid ikke haft nogen større gennemslagskraft i praksis. Den hårde organisationsteori har fortsat domineret arbejdslivet, og der er således en modsætning mellem humanistiske organisationsteorier i litteraturen og forskningen og en »hård-teknologisk-praksis« i neo-tayloristisk ånd.

Alvesson siger, at grunden til visse humanistiske organisationsteoriers popularitet ikke så meget skyldes deres betydning for praksis som deres ideologiske og legitimerende funktion.

Der eksisterer nemlig en grundlæggende modsætning mellem den teknokratiske og den humanistiske verden, og en erkendelse af denne modsætning kan føre til en stillingtagen mod den teknokratiske orden. Som modvægt mod dette opstiller talsmændene for den teknokratiske orden en ideologi, som kan modvirke en viden om en sådan modsætning, og udviklingen inden for store dele af den moderne organisationsteori kan forstås i relation til dette. Teoriernes formål er ifølge Alvesson, at bidrage til en sløring af en sådan viden og dermed til at

legitimere managementfunktionen, organisationers funktionsmåde og derigennem i sidste række det teknokratiske samfund.

6. Afslutning

Organisationsteoriens endelige mål er den størst mulige målopfyldelse til de lavest mulige omkostninger, eller sagt med andre ord effektivitet. Inden for erhvervslivet er effektivitetsbegrebet baseret på en styringsmodel som er konsensusorienteret, nemlig arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet, og resultatet af effektiviteten er først og fremmest til fordel for erhvervslivet.

Det samfundsmæssige effektivitetsbegreb er som Ritt Bjerregård siger baseret på en styringsmodel som er konfliktorienteret. Målene er uforenelige og deres opfyldelse udelukker hinanden. Hvilke mål, der bliver fremmet, afhænger af den til enhver tid gældende magtkonstellation, og resultatet af effektiviteten er først og fremmest til fordel for de samfundsmedlemmer, som har den politiske magt.

Midlerne til at opnå organisationsteoriens mål er afhængige af den politiske, økonomiske og teknologiske udvikling.

Samtidig påvirkes de af modsætningen mellem erhvervslivets og samfundets styringsmodel. Jo mere den private sektor, erhvervslivet, og den offentlige sektor, samfundet, sammenfiltres og jo mindre man kan tale om to klart adskilte sektorer, jo stærkere træder modsætningen mellem de to styringsmodeller frem.

Skærpelsen af denne modsætning medfører den ideologiske funktion, som karakteriserer store dele af organisationsteorien, nemlig at legitimere erhvervslivets effektivitetsbegreb.

Litteratur:

- Mats Alvesson: *Organisationsteori och Ideologi*, i Nordisk Psykologi, 1983 – 1.
Ritt Bjerregård: *Samfundsmæssig Effektivitet*, i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, 1983 – 3.
Peter F. Drucker: *The New Capitalism*, i Dialogue, 1971 – 3.
Antti Eskola: *Socialpsykologi*, Munksgård, 1975.
J. K. Galbraith: *Det Nye Industrisamfund*, Gyldendal, 1968.
D. Katz & R. L. Kahn: *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, N. Y. 1966.
E. Schein: *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, N. Y. 1980.
F. W. Taylor: *Principles of Scientific Management*, Harper, N. Y. 1911.