

# Ideologier och etiska regelsystem bakom det ekonomiska beslutsfattandet

---

Av Claes Gustafsson\*)

## *Resumé*

*Författaren argumenterar för att effektivitet, flit, rationalitet och konsekvens inte enbart kan betraktas som individuella personlighetsdrag, utan snarare som komponenter i en typisk företagsledareetik. Dessa komponenter styr i hög grad företags och företagsledares handlande.*

## 1. Bakgrund

Företag, liksom andra organisationer, existerar i form av handling. Det betydelsefulla och intressanta, är de handlingar som emanerar ifrån dem. Delvis ser vi handlingarna som sådan i form av de inom företaget verkande individernas och de av dessa styrda maskinernas rörelser och åtgärder. Mera syns dock resultaten av handlingarna i form av varor och tjänster, i form av miljöeffekter och samhällligt inflytande och i form av åsiktsmässiga uttryck som policystatements, rapporter, planer och uttalanden. Detta i en helhet är organisationen/Företaget, inte husen, maskinerna eller människorna som sådana.

Bakom handlingarna ligger föreställningar om hur man kan handla och hur man bör handla – föreställningar om det som är möjligt, nödvändigt och önskvärt, eller om det som är omöjligt, onödigt och oönskat. Dessa föreställningar kan vi se som kunskap om verkligheten, ett slags teknisk kunskap, samt som ideologiska eller etiska överväganden. Jag skall i det följande kommentera den senare överväganden. Jag skall i det följande kommentera den senare aspekten.

Då man diskuterar ideologier i organisationer får man synbarligen acceptera att den mest dominerande organisatoriska ideologihelheten är den »företagsideologi« som mer eller mindre präglar industri och handel i det moderna västerländska ekonomiska systemet. Utan att överdriva alltför mycket torde man kunna säga att denna företagsideologi eller företagslogik står som mo-

---

\*) Docent, ekon. dr., Företagsekonomiska Institutionen vid Åbo Akademi.

# Ideologier och etiska regelsystem bakom det ekonomiska beslutsfattandet

---

Av Claes Gustafsson\*)

## *Resumé*

*Författaren argumenterar för att effektivitet, flit, rationalitet och konsekvens inte enbart kan betraktas som individuella personlighetsdrag, utan snarare som komponenter i en typisk företagsledareetik. Dessa komponenter styr i hög grad företags och företagsledares handlande.*

## 1. Bakgrund

Företag, liksom andra organisationer, existerar i form av handling. Det betydelsefulla och intressanta, är de handlingar som emanerar ifrån dem. Delvis ser vi handlingarna som sådan i form av de inom företaget verkande individernas och de av dessa styrda maskinernas rörelser och åtgärder. Mera syns dock resultaten av handlingarna i form av varor och tjänster, i form av miljöeffekter och samhällligt inflytande och i form av åsiktsmässiga uttryck som policystatements, rapporter, planer och uttalanden. Detta i en helhet är organisationen/Företaget, inte husen, maskinerna eller människorna som sådana.

Bakom handlingarna ligger föreställningar om hur man kan handla och hur man bör handla – föreställningar om det som är möjligt, nödvändigt och önskvärt, eller om det som är omöjligt, onödigt och oönskat. Dessa föreställningar kan vi se som kunskap om verkligheten, ett slags teknisk kunskap, samt som ideologiska eller etiska överväganden. Jag skall i det följande kommentera den senare överväganden. Jag skall i det följande kommentera den senare aspekten.

Då man diskuterar ideologier i organisationer får man synbarligen acceptera att den mest dominerande organisatoriska ideologihelheten är den »företagsideologi« som mer eller mindre präglar industri och handel i det moderna västerländska ekonomiska systemet. Utan att överdriva alltför mycket torde man kunna säga att denna företagsideologi eller företagslogik står som mo-

---

\*) Docent, ekon. dr., Företagsekonomiska Institutionen vid Åbo Akademi.

dell för hanteringen av större delen av det västerländska samhällets instrumentella aktiviteter. Med denna ideologi syftar jag då inte på tanken att göra affärer och tanken på vinst (eller att eventuellt t.o.m. maximera den) utan snarare på tanken att vad man gör så bör det göras effektivt och intensivt samt att alla ens handlingar bör vara rationella, konsekventa och förnuftiga. Jag vill inte förneka att också andra slag av etiska föreställningar finns i en företagsledares huvud, men jag skall koncentrera mig på de ovanstående.

I det stora hela kan man säga att de effekter som samhällsvetenskaperna inklusive de ekonomiska haft på företagsledarnas självuppfattning kan indelas i två klasser:

- det humaninriktade synsättet, vilket i det stora hela följer tankegångarna i Elton Mayo's »Human Relations«, och
- det teknokratiska synsättet som symboliseras av Fredrick Winslow Taylor »Scientific Management«.

På något sätt syns det som om det förra synsättet, HR-rörelsen och dess efterträdare, skulle ha tilldragit sig det största intresset. Man påstår ofta att företagsledare och organisationer har blivit allt mera »humana«, att de på något sätt har anammat den demokratiska ideologien i HR-rörelsens betonade av triangeln individ-grupp-humanitet. Att också det andra synsättet – tanken på effektivt och rationellt instrumentellt handlande – är en homogen och dominerande ideologi, är något som tilldragit sig betydligt mindre intresse. Nedan skall jag argumentera något kring dessa senare företagsetiska regler.

## 2. Effektivitet

Enligt den logik som jag här skall kalla effektivitetsetik, bör vadhelst man gör genomföras med minsta möjliga uppoffring och samtidigt ge bästa möjliga resultat. Effektivitet kan m.a.o. ses som en lättjans och girighetens logik. Så mycket som möjligt med så litet besvär som möjligt. Som sådant är begreppet effektivitet i det närmaste en truism. Som Jeremy Bentham säger, lever människan i en värld av »pleasure« och »pain«, av njutning och uppoffring. Njutning, nytta, nöje, är att det vi vill ha, allt det vi vill maximera. Uppoffring, smärta, onyttan åter står för allt som vi vill undvika så långt möjligt, som vi vill minimera. Effektivitet innebär att man maximerar njutningen, nyttan, samtidigt som man minimerar den uppoffring som betraktas som oundvikling i sammanhanget. M.a.o. innebär effektivitet att man maximerar det man vill maximera och minimerar det man vill minimerar utifrån en mängd oundvikligen sammankopplade fenomen. Samtidigt är effektivitet alltid något relativt – definierat utgående från vad som antas vara möjligt, normalt eller acceptabelt.

Trots att den normativa laddningen i begreppet effektivitet inte är o-omtvistad, syns man i det stora hela helt axiomatiskt acceptera vikten av att vara effektiv. Effektivitet är, som ovan påpekades, av ett trivialt pragmatiskt individuellt värde. Det är svårt att finna en orsak till att vara ineffektiv, enär vi då måste definiera ineffektivitet som nytta, varför vi är effektiva på nytt, också på det samhälleliga planet finns det starka argument som talar för effektivitet.

Det effektiva utnyttjandet av knappa resurser ger gruppen, stammen eller samhället en större överlevnadspotential.

Å andra sidan kan man också argumentera mot effektivitet. Delvis finner vi här påståenden vilka har den cirkulära karaktär som truismen ovan: Det effektivitetsbegrepp som nyttkas i dagens samhälle är felaktigt, sägs det. Man avser härmed att ett annat effektivitetsbegrepp, vilket måhända inkluderar miljön, psyko-sociala behov, etc., skulle leda till »sann effektivitet«. Detta hävdas inom olika fraktioner av kontra-kultur – och anti-etablissemänggrupper, men det hävdas också av management-ideologer såsom McGregor, Blake & Mouton, m.fl. Också dessa framhäver dock, inom sitt eget perspektiv, vikten av effektivitet – de uppfattar behovet av effektivitet som något självklart, som ett dags naturlag. Trots detta kan man hävda att naturen i regel är mycket ineffektiv – den är ett enda stort slöseri, där allt och alla så småningom går under. Betraktar vi människan närmare, finner vi att också hon i många fall är rätt ineffektiv. Mångan mänsklig aktivitet är genuint ineffektiv – t.ex. kärlek, nöjen, vänskapsrelationer och lek – och avnjuts endast i denna form.

Effektivitet är något som i hög grad dominerar det som vi kan kalla management-liturgin, dvs företagsekonomiska läroböcker, vetenskapliga rapporter, etc. Denna liturgi avspeglas, vill jag hävda, i företagsledarideologin. De flesta företagsledare reagerar sålunda positivt på ordet »effektivitet«. Effektiviteten avspeglas också, i varje fall implicit, i de flesta organisationers ideologi, i varje fall i den utåt visade.

Ineffektivitet åter är ett ord som i allmänhet väcker negativa känslor. De flesta människor blir irriterade, om de ser någon göra något ineffektivt. Ineffektivitet i arbetslivet väcker inte bara irritation, utan upprördhet. Trots detta kunde det vara intressant att studera företag och andra organisationer ur ineffektivitetens perspektiv.<sup>1)</sup> Löpande risken att råka in i ett cirkelresonemang, vill jag här kasta fram tanken att mycket i en organisation försiggår och bör försiggå i ett slags ineffektivitetens dynamiska balans. Vid sidan av detta kan man dessutom fråga sig hur mycket normal och naturlig ineffektivitet det finns, som företaget av ideologiska skäl gömmer under mattan.

### 3. Flit

En näraliggande företagsideologisk komponent utgörs av fliten. Flit är inte så mycket en fråga om relationen mellan uppostring och resultat, som en fråga om viljan att uppostringa den egna bekvämligheten, att arbeta så hårt som möjligt och så länge som möjligt. På detta sätt utgör arbetsideologin – flitens etik – effektivitetens motsats. Flit innebär en vilja att utstå en specifik form av obehag eller onyttan, och vad mer är, att tycka om detta. Denna onyttan kallas arbete. Trots att begreppet arbete är synnerligen oskarpt i konturerna skall jag inte närmare kommentera det här.

Då vi säger att någon är flitig, har påståendet två möjliga betydelser: å ena sidan kan uttalandet avbilda en vilja och förmåga att göra det bör göras, och

<sup>1)</sup> Detta är i begränsad mening vad Cyert och March (1963) innefattar under benämningen »organizational slack».

att göra det fort. Å andra sidan kan innebörden rikta sig mot individens förhållande till arbete i allmänhet. Flit innebär då, att man föredrar arbete framom lättja, sysslolöshet eller fritidsverksamheter.

Starka pragmatiska argument talar för flit. Många av de »njutningar« vi vill ha och kanske är vana vid, såsom t.ex. mat, kan åstadkommas endast medelst vissa aktiviteter, vilka vi hänför till klassen »uppoffringar«. Det råder knapphet i världen. Men, om jag t.ex. betraktar jakt och matlagning som »nöje« (nytta) så är det ovan sagda inte en självklarhet. Maten kommer i det fallet inte att vara logiskt sammankopplad med arbete, än mindre med flit<sup>1)</sup>. I det stora hela syns dock den moderna människan, såväl erfarenhetsmässigt som kulturellt, vara indoktrinerad i den realistiska föreställningen att hon är dömd att slita i sitt anletes svett. (Trots att kanske den enda svett hon åstadkommer, produceras på en motionscykel). Det enda sättet att åstadkomma »nytta« är att uthärda en viss »onytta«. Denna föreställning syns ligga som en delförklaring till den andra sidan av flitens etik – av arbetsideologin. Det är, enligt denna, viktigt att alla föredrar arbete och är villiga att arbeta, anär detta gör det möjligt att uttradera svält och lidande. Argumentet är synnerligen vanligt, ehuru klart missvisande. Som Marshall Sahlins visar, har många primitiva kulturer lyckats överleva just till följd av att de lyckats undvika att överutnyttja de existerande begränsade resurserna.<sup>2)</sup> Primitiva nomadstammor uppvisar ofta det som kunde kallas funktionell lättja. Bortser vi från kärnvapenhotet är synbarligen överexploateringen också idag den största långsiktiga fara som hotar mänskligheten. Är måhända fliten också nu långsiktigt dysfunktionell?

Arbetsideologin är trots detta inte blott en fråga om uppfattad (eller kanske missuppfattad) nödvändighet. Flit är i mycket en fråga om etisk/ideologisk indoktrinering. En av folkskolans centrala uppgifter, nu som tidigare, är att lära barn flit och arbetsvillighet. Lättja premieras inte i skolorna, vilket kan verka förvånande i ett samhälle, där allt större delar av befolkningen, till följd av automationens genombrott, syns dömda till in-aktivitet. Det syns skäligen anta att arbetsideologin, tanken att människan skall älska sitt arbete, inte avbildar en socio-genetisk naturlag, utan snarare är en av flera möjliga ideologier.<sup>3)</sup>

Om så är fallet, vore det intressant att ställa samma frågor som rörande effektivitet. Om vi skalar bort alla anpassliga svar och opportunistiskt lämpliga förklaringar, hur ser egentligen arbetsideologin ut i dagens företag, och vad kan vi vänta av framtiden?

Rationalitet, konsekvens och förnuft är ideologiska komponenter av ett slag som i viss mån skiljer sig från de ovan nämnda. Medan effektivitet och flit i huvudsak riktas mot aspekter på mänskliga handlingar (utan att helt uteläm-

<sup>1)</sup> Det finns m.a.o. arbetsliknande aktiviteter vilka inte är arbete, utan i stället kallas »nöje«, »fritidsaktivitet«, etc.

<sup>2)</sup> Sahlins 1974.

<sup>3)</sup> Denna ideologis framväxt omkring industrialiseringens begynnelse beskrivs elegant av P.D. Anthony (1977).

na intellektuella kvaliteter) riktas rationalitet, konsekvens och förnuft i huvudsak mot aspekter på mänskligt intellekt och tänkande (dock utan att helt mista kontakten med handlingars materiella sida). Rationalitet kan ses som ett slags intellektuell effektivitet, och lider av analoga cirkularitetsproblem. Rationalitet innebär att man, med beaktande av alla relevanta fenomen nu och i framtiden, väljer den bästa möjliga handlingsvägen. Vad som är »bäst« definieras mot en klart uttalad preferensskala. Rationalitet kan på det sättet sägas vara det samma som »effektivt tänkande«. Det pragmatiska argumentet till förmån för rationalitet är oändligt trivialt: Om det vore logiskt och praktiskt möjligt att peka ut den bästa handlingsvägen (det bästa »alternativet«), varför då välja något annat?! Denna tanke förutsätter att det på något sätt vore möjligt att utpeka denna »bästa« handlingsväg. Att detta i regel är omöjligt, har påpekats många gånger om. På detta överförenklade plan är dock rationalitetsidéen svärmotsäglich – det verkar förnuftigt att välja det bästa, vad nu detta sedan må vara.

#### 4. Rationalitet

Rationalitet som ideologisk komponent omfattar dock betydligt mer än blotta sunda förnuftet; rationaliteten är sammankopplad med vissa specifika kategorier av handling, eller för att använda sig av den företagsekonomiska vokabulären, med vissa specifika metoder. Somliga metoder och sätt att resonera anses rationella och är dock därför legitima, andra är det inte. Detta är något som bl.a. James March påpekat:

»Both within the theory and within the culture we insist on the ethic of rationality. We justify individual and organizational action in terms of an analysis of means and ends. Impulse, intuition, faith, and tradition are outside that system and viewed as antithetical to it.«<sup>1)</sup>

March går vidare med att konstatera att tro kanske uppfattas som en möjlig källa till »värden« och intuition som en källa till ideer (som t.ex. vid brainstorming), men att rationaliteten ses som den enda acceptabla förklaringen för en handling. Rationalitet är en regel, som säger oss vad vi skall göra, hur vi skall göra det och varför, och den fungerar också som en måttstock vilken för andra människor visar att vårt handlande är riktigt.

#### 5. Konsekvens

Konsekvens är närbesläktad med rationalitet. I den västerländska kulturen syns det finnas en föreställning om att det på något sätt är fel, omoraliskt eller oförnuftigt att ändra Åsikt. Konsekvenskravet är synbarligen baserat på en föreställning om en oföränderlig värld: om man i en viss situation handlat på ett visst sätt, varför då nästa gång handla på ett annat?! Konsekvens fungerar som ett slags förklaring – man kan förklara sitt handlande med ett »så här har

<sup>1)</sup> March 1976 s. 70.

jag alltid gjort». Konsekvensen ger som sådan handlandet en viss kulturbetingad legitimitet. Betonandet av konsekvensens vikt har en lång och stark filosofisk tradition bakom sig, och ger idag den logik som möjliggör uppbyggande av traditioner och vanor i organisationer. Mycket av det som görs i företag, görs så som det gjorts förut, inte bara på grund av lättja, utan för att det verkar olämpligt att ändra sig utan vägande skäl.

Å andra sidan utgör konsekvensen motsatsen till nyfikenhet, kreativitet och innovation. En god orsak och förklaring till en handling kunde lika väl vara: »jag gör detta när jag aldrig gjort det förr». Barn, som inte ännu lärt sig att man måste vara konsekvent, gör ständigt nya saker, och gör det gamla på nya sätt, med den enkla motiveringen att de inte vill syssla med det gamla. De finner inkonsekvensen vara ett gott argument som sådant.

## 6. Företagsledningslogik

Kontentan av det ovan anförda är den, att vikten av effektivitet, flit, rationalitet och konsekvens inte är någon logiskt nödvändig sanning. Många argument för den motsatta ståndpunkten kan anföras och har anförts. Inte heller kan effektivitet och flit utan vidare ses som nedärvda beteendemönster. Deras motsatser är lika mänskliga. Liksom andra normativa föreställningar är de av en etisk-ideologisk art, och torde kunna ses som centrala delar av det som vi eventuellt kan kalla en företagsledarideologi. Denna ideologi förser företagsledaren med handlings- och valregler, den utgör grunden för en företagsekonomisk logik, som med en viss förenkling kallas »den rationella planeringens logik». Den förser beslutsfattaren/aktören med en hierarki av regler för handling i företagets dagliga arbete, praktiska konkreta regler vilka i hög grad färgas av en inbyggd strävan efter effektivitet, flit, rationalitet och konsekvens. Det kan vara skäl att peka på två funktioner hos dessa regler:

1. Samhället, kulturen och speciellt indoktrineringsapparater av typen handelshögskolor berättar i detalj om hur man skall handla för att anses rationell. De ger en serie av regler, meta-regler, meta-meta-regler, etc. vilka styr handlandet i varje specifik situation, och för val av den rätta legitima vägen. Om man inte vet hur man skall handla, kan man inte handla. Företagslogiken ger regler för handling, för tolkning av regler och för sökandet efter regler. Den senare typen av regler kallar vi ofta beslutsregler.
2. Det syns som om människor vid valet mellan olika handlingsalternativ ofta skulle välja det försvarbara, den legitima förklaringens väg. M.a.o. gör människor synbarligen ofta sina val med en sidoblick på möjligheten att i efterhand kunna visa att handlingen var korrekt och legitim. Då en betydande del av allt organisatoriskt handlande utgörs av flerpersonshandlingar (handlingssekvenser där många individers samtycke och medverkan krävs) är strävan efter legitima och av alla accepterade normstrukturer förståelig. En etisk norm som rationalitet är *som sådan* en god förklaring. Likaså kan man alltid, i avsaknad av andra legitima argument, förklara sina handlingar med att man alltid förr handlat på samma sätt, att man följt en

eller annan handbok eller ett r glemente, oavsett regelns faktiska lämplighet.

Ideologiska och etiska normstrukturer fungerar således både som kartor vilka visar vägen och som försvarssystem vilka minskar aktörens/beslutfattarens osäkerhetskänsla. Denna allmänna företagsideologi med sina dominerande regler rörande effektivitet, flit, rationalitet och konsekvens preciseras i form av operationella »metoder« för planering, för operativa aktiviteter, för beslutsfattande, för organisationsutveckling, etc. Detta innebär samtidigt att planeringens huvudvikt inte ligger i sökandet som i vägledandet. Planering innebär inte i så hög grad en sökprocess, vilken leder till att man finner den enda rätta vägen – sanningen – utan mera ett konstruktionsarbete vilket som resultat ger företaget ett noggrant system av handlingsregler. Detta regelsystem möjliggör systematiskt handlande. En plan behöver sålunda inte antas vara »riktig« i någon övergripande mening, den  r inte nödvändigtvis sann eller ens förnuftig, men den berättar för oss hur vi skall gå till väga om vi önskar följa en viss v g. Vägvalet sker utgående från den allmänna f retagsideologin, vilken styr såväl planens konstruktion som valet av riktning.

Om vi intresserar oss för att utreda f retagsledarideologier eller företagsledareetik f r vi synbarligen acceptera att den centrala delen däri utgörs av komplexet effektivitet-flit-rationalitet-konsekvens. Detta innebär dock inte att dessa skulle vara ensamr dande. Starka skäl talar för antagandet att den normala företagsledaren också i sitt handlande styrs av etiska id strukturer såsom »trov rdighetsetik« (omfattande inställningen till lögn, svek, l ftens hållande och bedrägeri), »integritetsetik« (vilken berör frågor kring förtryck, skada och utsugning), »humanitetsetik« (altruism och medkänsla), »j mlikhetsetik«, »framtidsetik« (rörande miljö samhällsutveckling och kommande släkten) samt »ritualetik« (vilken betonar vikten av att man följer accepterade interaktionsregler och god sed.) Trots detta torde vi få acceptera att dessa kommer i en sekundär position i förhållande till den duglighetsinriktade etik som de ovan behandlade elementen utg r. Instrumentella organisationer kan nog ofta vara demokratiska, humana, o.s.v., men de  r det på ett rationellt och effektivt sätt.

#### Litteratur:

1. Anthony, P.d., *The Ideology of Work*, Tavistock Publications, London 1978.
2. Cyert, Richard M., and James G. March, *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1963.
3. van Gunsteren, Herman R., *The quest for control. A critique of the rational-central-rule in public affairs*, John Wiley & Sons, London 1976.
4. Gustafsson, Claes; *F retagsetik VI. Föreställningar om etiska föreställningar*, Företagsekonomiska institutionen, Åbo Akademi, Memo-Stencil, Preliminära forskningsrapporter nr. 58, Åbo 1981.
5. March, James D. and Johan P. Olsen, *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget, Bergen 1976.
6. Sahlins, Marshall, *Stone age economics*, Tavistock Publications, London 1974.

1) Rörande dessa, se närmare Gustafsson 1981.



eller annan handbok eller ett r glemente, oavsett regelns faktiska lämplighet.

Ideologiska och etiska normstrukturer fungerar således både som kartor vilka visar vägen och som försvarssystem vilka minskar aktörens/beslutfattarens osäkerhetskänsla. Denna allmänna företagsideologi med sina dominerande regler rörande effektivitet, flit, rationalitet och konsekvens preciseras i form av operationella »metoder« för planering, för operativa aktiviteter, för beslutsfattande, för organisationsutveckling, etc. Detta innebär samtidigt att planeringens huvudvikt inte ligger i sökandet som i vägledandet. Planering innebär inte i så hög grad en sökprocess, vilken leder till att man finner den enda rätta vägen – sanningen – utan mera ett konstruktionsarbete vilket som resultat ger företaget ett noggrant system av handlingsregler. Detta regelsystem möjliggör systematiskt handlande. En plan behöver sålunda inte antas vara »riktig« i någon övergripande mening, den  r inte nödvändigtvis sann eller ens förnuftig, men den berättar för oss hur vi skall gå till väga om vi önskar följa en viss v g. Vägvalet sker utgående från den allmänna f retagsideologin, vilken styr såväl planens konstruktion som valet av riktning.

Om vi intresserar oss för att utreda f retagsledarideologier eller företagsledareetik f r vi synbarligen acceptera att den centrala delen däri utgörs av komplexet effektivitet-flit-rationalitet-konsekvens. Detta innebär dock inte att dessa skulle vara ensamr dande. Starka skäl talar för antagandet att den normala företagsledaren också i sitt handlande styrs av etiska id strukturer såsom »trov dighetsetik« (omfattande inställningen till lögn, svek, l ftens hållande och bedrägeri), »integritetsetik« (vilken berör frågor kring förtryck, skada och utsugning), »humanitetsetik« (altruism och medkänsla), »j mlikhetsetik«, »framtidsetik« (rörande miljö samhällsutveckling och kommande släkten) samt »ritualetik« (vilken betonar vikten av att man följer accepterade interaktionsregler och god sed.)<sup>1)</sup> Trots detta torde vi få acceptera att dessa kommer i en sekundär position i förhållande till den duglighetsinriktade etik som de ovan behandlade elementen utg r. Instrumentella organisationer kan nog ofta vara demokratiska, humana, o.s.v., men de  r det på ett rationellt och effektivt sätt.

#### Litteratur:

1. Anthony, P.d., *The Ideology of Work*, Tavistock Publications, London 1978.
2. Cyert, Richard M., and James G. March, *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1963.
3. van Gunsteren, Herman R., *The quest for control. A critique of the rational-central-rule in public affairs*, John Wiley & Sons, London 1976.
4. Gustafsson, Claes; *F retagsetik VI. Föreställningar om etiska föreställningar*, Företagsekonomiska institutionen, Åbo Akademi, Memo-Stencil, Prelimin ra forskningsrapporter nr. 58, Åbo 1981.
5. March, James D. and Johan P. Olsen, *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget, Bergen 1976.
6. Sahlins, Marshall, *Stone age economics*, Tavistock Publications, London 1974.

<sup>1)</sup> R rande dessa, se närmare Gustafsson 1981.