

Organisationsteoriens udvikling og nogle aktuelle udfordringer – en oversigt

Af Steen Hildebrandt

Resumé

I artiklen identificeres nogle hovedstrømme i organisationsteoriens udvikling. Tidsmæssigt drejer det sig om udviklingen i det tyvende århundrede fra den rationelle driftsledelse og frem til kvalitetsledelse, TQM og strategisk miljø- og ressourceledelse. 'Fra Taylor til Gaia' eller 'Fra Tidsstudier til Planetarian Management' kunne være nogle overskrifter på yderpunkterne i udviklingsforløbet. Artiklen afsluttes med en påpejning af nogle aktuelle udfordringer, som organisations- og ledelsesforskningen står over for.

1. Indledning

Emnet for artiklen er organisationsteoriens udvikling og aktuelle udfordringer. Det er hovedsageligt udviklingen i Danmark i dette århundrede, der omtales. Det er en oversigtsartikel, der trækker nogle hovedlinier op og skitserer nogle hovedstrømme i udviklingsforløbet. Baggrunden for at beskæftige sig med den historiske dimension er en antagelse om, at man skal forstå historien for at forstå den øjeblikkelige situation og for at være med til at forme fremtiden, f.eks. inden for organisationsteorien eller inden for et praktisk organisationsområde. Organisationer er ikke historieløse. Organisationer *er* historier.

Hovedstrømmene i organisationsteoriens udvikling identificeres og føres skitseagtigt frem til i dag, og der gives et signalement af organisationsteoriens øjeblikkelige situation. I den forbindelse peges der på metafor-begrebet som et bidrag til en bedre forståelse af teoristrømmene og den kompleksitet, som samtidigheden medfører. Den forandringsbølge, der karakteriserer vor tid, teknologisk, politisk, økonomisk og på andre måder, og som bestandigt udfordrer ledelses- og organi-

sationsforskere, tangeres. Afslutningsvis påpeges nogle af de udfordringer, som organisationsteorien står over for i dag, og det antydes, at adskillige af de identificerede teoristrømme ser ud til at mødes op imod århundredets slutning – muligvis som udgangspunkt for et kvalitativt spring i vor forståelse.

2. Teoristrømme i organisationsteorien

Udtrykket strøm benyttes, fordi historiske beskrivelser af organisationsteoriens udvikling ofte er formuleret som lineære beskrivelser af et tidsmæssigt udviklingsforløb, hvor de forskellige teoribidrag, -faser eller -skoler er opdelt i tidsmæssigt afgrænsede passager. En sådan lineær historiefremstilling er velkendt, og må accepteres i den forstand, at vi kun behersker den éndimensionale og lineære skriftlige fremstillingsform. Men den forekommer ikke særlig hensigtsmæssig og præcis, og svarer næppe til de intentioner, som mange historieforskere har. Med respekt for disse fremstillingstekniske begrænsninger antydes der i artiklen en supplerende formulering af det historiske forløb gennem identifikation af et antal markante punkter i det tidsmæssige forløb, hvor teoristrømme blev initieret og antog en form, der fortsat eksisterer på en identificérbar og karakteristisk måde sideløbende med andre strømme. Neden for omtales ni sådanne strømme kort.

2.1. Rationel driftsledelse

Som startpunkt for redegørelsen kunne vælges Max Kjær-Hansens bog fra 1944: »Organisation«, der muligvis er den første danske organisationsteoribog. Bogen er ét af de punk-

Organisationsteoriens udvikling og nogle aktuelle udfordringer – en oversigt

Af Steen Hildebrandt

Resumé

I artiklen identificeres nogle hovedstrømme i organisationsteoriens udvikling. Tidsmæssigt drejer det sig om udviklingen i det tyvende århundrede fra den rationelle driftsledelse og frem til kvalitetsledelse, TQM og strategisk miljø- og ressourceledelse. 'Fra Taylor til Gaia' eller 'Fra Tidsstudier til Planetarian Management' kunne være nogle overskrifter på yderpunkterne i udviklingsforløbet. Artiklen afsluttes med en påpejning af nogle aktuelle udfordringer, som organisations- og ledelsesforskningen står over for.

1. Indledning

Emnet for artiklen er organisationsteoriens udvikling og aktuelle udfordringer. Det er hovedsageligt udviklingen i Danmark i dette århundrede, der omtales. Det er en oversigtsartikel, der trækker nogle hovedlinier op og skitserer nogle hovedstrømme i udviklingsforløbet. Baggrunden for at beskæftige sig med den historiske dimension er en antagelse om, at man skal forstå historien for at forstå den øjeblikkelige situation og for at være med til at forme fremtiden, f.eks. inden for organisationsteorien eller inden for et praktisk organisationsområde. Organisationer er ikke historieløse. Organisationer *er* historier.

Hovedstrømmene i organisationsteoriens udvikling identificeres og føres skitseagtigt frem til i dag, og der gives et signalement af organisationsteoriens øjeblikkelige situation. I den forbindelse peges der på metafor-begrebet som et bidrag til en bedre forståelse af teoristrømmene og den kompleksitet, som samtidigheden medfører. Den forandringsbølge, der karakteriserer vor tid, teknologisk, politisk, økonomisk og på andre måder, og som bestandigt udfordrer ledelses- og organi-

sationsforskere, tangeres. Afslutningsvis påpeges nogle af de udfordringer, som organisationsteorien står over for i dag, og det antydes, at adskillige af de identificerede teoristrømme ser ud til at mødes op imod århundredets slutning – muligvis som udgangspunkt for et kvalitativt spring i vor forståelse.

2. Teoristrømme i organisationsteorien

Udtrykket strøm benyttes, fordi historiske beskrivelser af organisationsteoriens udvikling ofte er formuleret som lineære beskrivelser af et tidsmæssigt udviklingsforløb, hvor de forskellige teoribidrag, -faser eller -skoler er opdelt i tidsmæssigt afgrænsede passager. En sådan lineær historiefremstilling er velkendt, og må accepteres i den forstand, at vi kun behersker den éndimensionale og lineære skriftlige fremstillingsform. Men den forekommer ikke særlig hensigtsmæssig og præcis, og svarer næppe til de intentioner, som mange historieforskere har. Med respekt for disse fremstillingstekniske begrænsninger antydes der i artiklen en supplerende formulering af det historiske forløb gennem identifikation af et antal markante punkter i det tidsmæssige forløb, hvor teoristrømme blev initieret og antog en form, der fortsat eksisterer på en identificérbar og karakteristisk måde sideløbende med andre strømme. Neden for omtales ni sådanne strømme kort.

2.1. Rationel driftsledelse

Som startpunkt for redegørelsen kunne vælges Max Kjær-Hansens bog fra 1944: »Organisation«, der muligvis er den første danske organisationsteoribog. Bogen er ét af de punk-

ter, der kan udpeges som begyndelsen til en egentlig organisationsteori i Danmark. Inspirationen til bogen er tydeligvis Scientific Management og klassisk organisationsteori. F.W. Taylor får på denne måde et klart spor i Danmark. Det er rationaliseringsbevægelsen, der tidsmæssigt daterer sig tilbage til århundredets begyndelse. Starten på én af de første egentlige organisationsteoristrømme i Danmark må dateres til omkring årene 1910-20. At der i realiteten er en lang historie forud for dette overses ikke her, men forbigås – også for de øvrige strømmes vedkommende.

Strømmen repræsenterer en overbevisning om, at det er muligt at overføre naturvidenskabens metoder og ræsonnementer på virksomhedsledelse og -drift. Virksomhedsledelse er i denne formulering en mængde spørgsmål og problemer overvejende af effektivitetsmæssig karakter, som det er muligt at finde svar og løsninger på ad rationel, analytisk vej. Der er tale om en mekanistisk og reduktionistisk tænkning, der har haft en meget stor betydning. Den rationelle driftsledelse er én af de strømme, som det er meget let at følge op gennem århundredet.

Ét af de områder, hvor den rationelle driftsledelsestænkning aktuelt kommer til udtryk, er inden for området, kvalitetscertificering. Kvalitetscertificering (bl.a. certificering efter ISO-9000) er et særdeles populært tema i disse år. Hvis man undersøger diskussionen om, argumenterne for, og den praktiske fremgangsmåde ved certificeringsprocesser, kommer man frem til, at der i nogle tilfælde er væsentlige ligheder med rationel driftsledelse og scientific management-tænkning. Samtidig befinder vi os i en situation, hvor der inden for både organisationsteori og -praksis kan iagttages et tydeligt sammenstød mellem denne meget rodfæstede mekanistiske tænkning og alternative formuleringer.

2.2. Menneskelige relationer

En anden strøm benævnes Menneskelige relationer. Tidsmæssigt daterer den sig til 1920'erne og 30'erne. Det er Human Relations-bevægelsen, der ligeledes er klart påvirket af

USA. Det er de berømte Hawthorne-undersøgelser, hvor man kommer på sporet af ny indsigt om mennesket. Menneskets adfærd viser sig at være anderledes, end man havde forudsat i den rationelle driftsledelse. En ny forskning og praksis vedrørende mennesket i arbejdslivet tog sin begyndelse.

En lang strøm starter. En strøm, der i forskellige perioder får markante danske og skandinaviske bidrag. (Torben Agersnap). Strømmen kan følges tydeligt frem til 1970'erne, hvor demokratiseringsbestrebelse i den offentlige sektor og i erhvervslivet bliver tydelige og kommer til at spille en stor rolle for dansk organisationsforskning og -praksis. Og videre frem til de efterfølgende årtier, hvor spørgsmålet om et ændret menneskesyn og spørgsmålet om et eventuelt ændret indhold af demokratibegrebet trænger sig på som eksempler på kontroversielle og vanskelige spørgsmål – også i erhvervsmæssige og ledelsesmæssige sammenhænge.

Begreberne, Human Resource og Management og Development får et mere og mere præcist indhold, og bliver næsten danske. De kommende år vil byde på nye eksperimenter og hypoteser på disse områder, og man kunne allerede nu antage, at spørgsmålet om andre former for brugerinvolvering vil blive centralt. Samtidig røres der fra denne side ved selve virksomhedsbegrebet og ved skillelinien mellem offentlig og privat erhvervsvirksomhed eller -aktivitetsudfoldelse.

2.3. Økonomisk virksomhedsledelse og praktisk driftsøkonomi

En tredje strøm benævnes her Økonomisk virksomhedsledelse og praktisk driftsøkonomi. Her viser det fænomen sig, som flere gange gør sig gældende i det korte historiske forløb, nemlig særlige Københavner- og Århus-traditioner. Undertiden parallelle og undertiden forskellige udviklingsforløb i Århus og i København. Hertil kommer så i de seneste årtier selvstændige udviklinger på andre danske læreanstalter.

Denne strøm omkring økonomisk virksomhedsledelse er muligvis en tradition, der har

mere rod i selvstændig dansk udviklingstænkning, end de to foregående. (Vagn Madsen og Th. Herborg Nielsen). Det drejer sig om en udvikling fra omkostningslære, omsætningsanalyse, regnskabsvæsen og budgettering, planlægning og styring over økonomistyring og frem til et begreb som det etiske regnskab. Herfra videre til eventuelle helt andre måder at forstå og opbygge regnskabsvæsen og organisation på.

Edb-teknologien har spillet en stor rolle her, selv om f.eks. mulighederne for integration mellem traditionel administration og styring og produktionsplanlægning og -ledelse endnu kun er udnyttet sparsomt. I forbindelse med denne udvikling anes mulighederne for betydelige ændringer i hele grundlaget for og forståelsen af det traditionelle regnskabsvæsen samtidig med, at det traditionelle regnskabsvæsens utilstrækkelighed bliver mere og mere tydelig.

2.4. Operationsanalyse

Operationsanalysen hører Anden Verdenskrig til. Det er igen en udvikling, hvor Danmark modtager impulser fra England og USA. Operationsanalysen repræsenterer en produktivitets- og optimalitetstænkning. Operationsanalysen mødes i Danmark med grene af den praktiske driftsøkonomi og finder sit eget udtryk i hhv. en Århus- og en Københavnerskole. Man kunne måske karakterisere strømmen som en matematisk organisationsteori eller som begyndelsen til en sådan.

I operationsanalysen møder vi en tilspidsning af det grundlæggende problem vedrørende forholdet mellem teori og praksis, mellem model og virkelighed. Denne relation *må* komme tydeligt frem inden for operationsanalysen, fordi det her er meget synligt, at man arbejder med matematiske modeller, forsøg på at formulere matematiske modeller af erhvervsøkonomisk-organisatoriske virkeligheder. Modellen er synlig, og overfor modellen står praksis. Imellem modellen og praksis har vi spørgsmålet om implementering.

Vi har begrebet management science på

den ene side og scientific management på den anden side. I deres rene og teoretiske formuleringer er de to begreber meget forskellige. I operationsanalysens praktiske manifestationer ser det imidlertid ofte ud til at forholde sig anderledes, således at den ambition, der oprindeligt lå i operationsanalysen, og som bl.a. kommer til udtryk i begreber som systemtænkning og optimalitet, sjældent realiseres. Med den konsekvens, at operationsanalysen befinder sig i et vadeded, hvis retning og mulige resultat, det er vanskeligt at se i øjeblikket. Det er tydeligt, at implementering fortsat er operationsanalysens flaskehals. Samtidig er det tydeligt, at det klassiske OR-begreb eksisterer i dele af den helhedstænkning, der i disse år forsøges konkretiseret og problematiseret i organisationsteorien.

2.5. Beslutnings- og informationsteori

En femte strøm kunne kaldes Beslutnings- og informationsteori. Væsentlige temaer her er beslutningsprocesser i virksomheder, spørgsmålet om den rationelle beslutningsproces og statistiske modeller og teorianvendelser. Tidsmæssigt drejer det sig om 1960'erne og 1970'erne. Vi ankommer til et punkt i organisationsteoriens udvikling, hvor den amerikanske organisationsteoretiker, H. Koontz, dristede sig til i en artikel at stille spørgsmålet: *The Management Theory jungle*. Man havde næppe før set en videnskabsmand stille et sådant spørgsmål til sin egen videnskab: *Er min videnskab en jungle?*

Det fremførte spørgsmål førte til en diskussion, der ikke siden er blevet afsluttet, en diskussion imellem, hvad der kunne benævnes enhedsvidenskab og en accept af, at videnskaben på nuværende tidspunkt befinder sig på et udviklingstrin, hvor flere skoler og traditioner lever side om side, og må eksistere sådan, indtil eventuelt et fælles begrebsapparat eller metateori måtte blive udviklet. Det var en grundlæggende diskussion om organisationsteoriens indhold, metode og formål og om selve videnskabsbegrebet. Det er en frugtbar diskussion, der også førtes og stadig føres i Danmark. Årtusindskiftet kan blive det om-

drejningspunkt, hvor denne diskussion kan antage helt nye former og dimensioner.

2.6. Systemteorier

Systemteorier skal, ligesom operationsanalysen, ses i lyset af Anden Verdenskrig, og har som de andre strømme *tillige* relationer, der går meget længere tilbage. Men det er nok rigtigt at sige, at systemteorien i den version, der finder sin vej ind i det organisatoriske og ledelsesmæssige område, groede ud af forskning, refleksioner og erfaringer, som i væsentlig grad hører Anden Verdenskrig til. Vi oplever en markant påvirkning af systemteorien på en række videnskabsområder. Virksomheden som et styret system. Tidsmæssigt drejer det sig om 1960'- og 70'erne.

R.L. Ackoff og C. West Churchman bør nævnes som markante globale eksponenter for den del af systemteorien, der primært tænkes på her. Ackoff påpegede, at en opfattelse af den enkelte virksomhed ud fra et systemsynspunkt fører til en tredeling af en virksomheds styringsopgaver: 1. En systemstyringsopgave, 2. En systemmiljøopgave, og 3. En systemmenneskeopgave. En tænkning, der let kan genkendes i TQM-begrebet.

Systemteorien har næppe indfriet de forventninger, der har været stillet til den i retning af at blive den bro og det begrebsapparat, der kunne forene fag og discipliner. Interdisciplinære grupper fik ikke den betydning, man kunne have forestillet sig. Virkeligheden forandrede sig så hurtigt, at teorien og de udviklede modeller igen og igen kom til kort over for den virkelighed, som de blev konfronteret med, og som de skulle bidrage til – ikke bare forståelse af – men også forbedring af.

Vi møder det skelsættende og fascinerende fænomen, at mennesker i 1960'erne for første gang (formentlig da) i historien så kloden som en helhed udefra. Astronauterne så kloden som en helhed, som et system. Fra dette var der ikke langt til at dristige tænkere formulere en hypotese i retning af, at jorden kunne være en levende organisme. Vi får den berømte GAIA-hypotese. At Jorden skulle være

en levende organisme er en udfordrende og provokerende tanke, som sætter dagens aktører inden for både organisationsteori og -praksis i et særligt lys, og det påfører nogle ekstra ansvarsdimensioner.

2.7. Strategisk planlægning og ledelse

En selvstændig strøm med start omkring 1970-80 kunne benævnes Strategisk planlægning og strategisk ledelse. Det er en international strøm, der får en selvstændig dansk formulering. En strategisk dimension inden for organisationsteorien udvikles, en strøm, som i dag fører frem til og som kan identificeres i begreber som visionsledelse, teknologiledelse, strategisk ressource- og miljøledelse, og i hele den internationaliseringsbevægelse, som repræsenterer nye udfordringer for virksomhedens strategiske tænkning.

Den strategiske tænkning spiller f.eks. en rolle for udviklingen af serviceledelsesbegrebet. I strategistrømmen ligger en ny samfundsorientering. Virksomheden opfattes som et system af interessenter, som både samarbejder og er i indbyrdes konflikt. Med Erik Johnsens formulering konverterer interessenterne globale samfundsmæssige strømninger til virksomheden, hvis opgave er at få interessenterne til at bidrage tilstrækkeligt til, at de kan få den belønningsstrøm, som de ønsker for at deltage.

Om denne strøm gælder endvidere, at den generelt har haft en betydelig virkning i forhold til ledelsespraksis, og at der på den baggrund har udviklet sig en fint fungerende vekselvirkning mellem teori og praksis (Louis Printz). Eksempler på aktuelle begreber er strategisk varsling og scanning, virksomhedsfusioner og strategiske alliancer.

2.8. Ledelselære og organisationsudvikling

En ledelselære og organisationsudviklingsteori vokser frem i 1980'erne - og 90'erne. Det bliver mere og mere vanskeligt at holde strømmene adskilt, hvilket er noget af det interessante ved den betragtning, der ligger bag redegørelsen og antagelsen om, at der muligvis her finder en fusion sted, der indeholder

ny energi til et udviklingspring.

Ledelseslæren kan ses som en videreførelse af operationsanalysen over multimålsætningsteorien, og frem til udviklingen af en operationel ledelseslære og ledelsesteori. Igen møder vi en forskning og teoriformulering, som historisk har klare påvirkninger fra specielt USA, men som får en selvstændig dansk formulering, tilpasset dansk kultur og erhvervsstruktur. Det drejer sig om modeller for lederroller, konsulentroller og politisk ledelse.

Ligeledes udvikles der selvstændige skandinaviske og danske bidrag omkring organisationsudvikling, bidrag, der dels vedrører de menneskelige relationer, men som måske ud fra den sammenhæng, hvori de tydeligst manifesterer sig, skal ses i en ledelsesstrøm, der er karakteriseret ved forsøg på operationalisering.

En anden lille strøm med overskriften socialøkologi bliver mere og mere synlig her og blander sig ind i organisationsudviklingsområdet, men også ind i nogle af de øvrige strømme. Det er en strøm, der har en europæisk oprindelse og som har været længe undervejs. Hollænderen B.J. Lievegoed er igangsætter. Socialøkologien fremhæves her, fordi den ser ud til at kunne bidrage til organisationsteoriens videre udvikling, såfremt den formår at forny sig og udvikle, adoptere og integrere ny viden og ud fra dette bidrage til udvikling af de referencerammer og modeller, der skal til for at forstå og lede i fremtidens kompleksitet og kaos.

2.9. Kvalitetsledelse og TQM

At identificere nye selvstændige strømme i den aktuelle periode er sandsynligvis hasarderet. Inden for de sidste par årtier er der opstået og blevet nyformuleret tendenser, der for nogles vedkommende har tydelige spor tilbage i tiden. Det gælder f.eks. virksomhedskultur, service management, situationsbestemt ledelse, synlig ledelse, helhedssyn i ledelse m.m. Dele af dette kan betragtes som hypoteser og ansatser, der nu finder sin vej ind i, hvad der her lidt dristigt kaldes den ni-

ende strøm, nemlig Kvalitetsledelse.

Kvalitetsledelsesområdet repræsenterer et praktisk forsøg på helhedstænkning, hvori nogle af de øvrige nævnte tendenser fra 80'erne og tidligere er integreret og kombineret med en ny produktivitetstænkning. Kvalitet og produktivitet mødes i en ny udfordring. Men også de tidligere nævnte strømme genkendes i kvalitetsstrømmen.

Der er f.eks. klare linier tilbage til den økonomiske virksomhedsledelse og operationsanalysen, hvilket kan bekræftes ved læsning af det hedengangne Nordisk Tidsskrift for Teknisk Økonomi. Her findes artikler om kvalitetsstyring og lineær programmering, der på den ene side klart peger frem mod den dagsaktuelle situation, og som på den anden side ligger milevidt fra den filosofi og integration, der findes i et begreb som Total Quality Management. Et mangesidet og vanskeligt håndterbart begreb, som forsøger at indbegribe og omfatte en række af de øvrige ansatser og strømme i bestræbelserne på at kunne repræsentere et svar på de udfordringer, som organisations- og ledelsesteorien møder, når den konfronteres med praksis. Eller omvendt: Forsøger i sig at opfange flere nuancer fra praksis for dermed at forøge sin udsagnskraft. En cirkulation mellem det deskriptive og normative.

3. Kvalitetsledelsens udvikling

Gennem et andet forstørrelsesglas kan kvalitetsstrømmen selv føres tilbage gennem de oven for omtalte punkter og strømme. Som allerede antydnet er kvalitet ikke et nyt fænomen i organisations- og ledelsesteorien, men det har fået afgørende nyt indhold i de seneste år – både i teori og praksis. Når der her gøres et særligt tilbageblik for kvalitetsledelsens vedkommende, hænger det sammen med, at kvalitetsudvikling kan blive ét af de steder, hvor der i de nærmeste år vil finde flere og flere teori-fusioner sted.

I den historiske udvikling inden for, hvad der her groft kaldes kvalitetsområdet, skal der her peges på *tre hovedstrømme*. Først en de-

fensiv, reaktiv, lokal eller national, omkostnings- og problemorienteret strøm, som en del virksomheder (i parentes bemærket) endnu befinder sig i. Det er en scientific management-præget strøm.

Den første kvalitetsreform, der fører til den anden strøm, er karakteriseret ved forsøg på at indføre en kvalitetssikringsstrategi. Det er en strategi, der, hvad det eksterne angår, fortsat er defensiv i sin natur, og som retter sig indad i virksomheden. Betragtningen er, at virksomhedens interne ledelse og organisation omkring kvalitet skal løftes, inden der tages fat på en ændret strategi udadtil. Internt er sikringsstrategien karakteriseret ved forsøg på at mobilisere medarbejderne til overalt at bidrage til at sikre, at slutproduktet lever op til de løfter, der er givet til kunderne og markedet.

Den tredje strøm er strategisk. Hvor den første kvalitetsreform var orienteret mod det interne i virksomheden, er denne anden reform en offensiv strategi, der er rettet udadtil mod markedet. Man kan sige, at vi går fra en strategi karakteriseret ved en opfattelse af kvalitet som et problem, over kvalitet opfattet som en intern løsning, til en strategisk situation med kvalitet som en strategisk størrelse.

Den internationale dimension er en del af denne strategiske periode, og en dimension, som i disse år vokser i betydning og omfang. Det er en kritisk størrelse for mange virksomheder, efterhånden som virksomheden enten selv bevæger sig ud mod internationale markeder, eller efterhånden som virksomhedens eget hidtidige nationale marked af udefra kommende årsager og beslutninger bliver mere og mere internationalt.

Den strategiske strøm er på en måde først og fremmest karakteriseret ved, at virksomheden internt har en høj kvalitetsmotivation og -bevidsthed. Har en kultur, der aktivt er rettet mod kvalitet. En virksomhed, der ikke på denne måde har orden i eget hus, kan ikke implementere en strategi, der placerer markedet og kunden i centrum, og som går ud på at vende den totale organisation mod opfyldelse af kundens behov og mod løsning af

kundens problem med henblik på at opbygge, profilere og videreudvikle en konkurrencemæssig fordel. En sådan strategi kan kun realiseres, hvis organisationen har hovedparten af sin energi vendt mod markedet, ikke alene gennem systemer, styring og registreringer, men også specielt ved, at hver enkelt medarbejder arbejder *med*, er *motiveret* og *bevidst* om hvad der foregår og hvorfor. Total kvalitetsledelse eller Total Quality Management benyttes som betegnelse for den sidste strøm inden for kvalitets- og ledelsesområdet.

4. Nogle aktuelle udfordringer

Inden for organisationsteori og -praksis lever vi i dag med de ni omtalte strømme og understrømme. Nogle er mere tydelige end andre, men de yder hver deres bidrag til ledelse og udvikling i virksomheder, samtidig med, at de indgår i aktuel forskning på en række måder. Når strømme mødes dannes der hvirvler. Et begreb, der synes at kunne håndtere eller bidrage til klarhed selv i hvirvler, er metafor- eller det organisatoriske billeddannelsesbegreb. Morgans metaforer er nært relateret til de oven for omtalte strømme, men skal ikke i denne sammenhæng konkret relateres til eller sammenføres med dem.

Strømmene eksisterer i en situation, som nogle vil kalde en ny industriel revolution. Computer-, software-, bio-, gen- og robotteknologi repræsenterer betydelige udfordringer for alle, der arbejder med ledelse og organisation. Vil den nye erhvervsmæssige revolution føre til større og større, mere og mere computeriserede og automatiserede virksomheder, eller står vi i en situation, hvor de nye teknologier vil føre til, eller kan bruges til, hvad man kunne kalde en mere fleksibel specialisering af virksomheder, kombineret med nye former for strukturer, som kunne føre udviklingen bort fra en masseproduktion og over i andre former for produktioner. Og hvorledes vil i denne sammenhæng hele service-, turist- og kulturområdet udvikle sig? Begrebet trimmet produktion bør nævnes her. Men også den trimmede bank eller den

trimmede højere læreanstalt.

Vi møder det fænomen, at de omtalte teknologier eventuelt kan bidrage til, hvad nogle har kaldt en kreativ destruktion af eksisterende industrier og strukturer, og dermed bidrage til en reorganisering og en revitalisering af nogle af de traditionelle og meget konfliktfyldte industrier og virksomhedstyper. Neden for omtales nogle få eksempler på aktuelle og relevante udfordringer for organisationsforskningen. Der er ikke forsøgt nogen særlig systematik eller prioritet.

Først og fremmest må der peges på behovet for en generel forskningsindsats inden for områderne: *Strategisk og international ledelse, resource- og teknologiledelse, human resource management, netværk og interorganisatoriske relationer og socialøkonomi*. Mere specifikt skal følgende fremhæves:

Ledelse er en knap faktor – ikke alene i erhvervsmæssig sammenhæng, men tydeligvis også, når det drejer sig om politisk og offentlig ledelse. Fysiske ressourcer og teknologi er ikke i samme grad og på samme måde knappe, som ledelse er. På forskningssiden er der fortsat behov for en generel ledelsesforskning. I ledelsespraksis er der behov for en generel ledelses- og samarbejdsindsats, der gør det muligt at drage mere nytte af de allerede eksisterende ressourcer. På mange områder er der et gab imellem vor viden og den måde, praksis fungerer på. Viden om *implementering* af allerede udviklede modeller og teorier skal udvikles.

Den enkelte medarbejders udfoldelsesmuligheder er tidligere berørt. Hvor den oprindelige masseproduktion adskilte manuel og intellektuel arbejdskraft, kræver en *ny produktionsform* en eksplicit syntese af intellektuel og fysisk arbejde, hvilket kun kan ske gennem *ændrede organisationsformer og organisationsteknikker*, der nyttiggør den kollektive intelligens og kreativitet hos den samlede medarbejdergruppe som en kilde til kontinuert forbedring. I første omgang drejer det sig om produktion af materielle produkter, men i anden omgang om serviceproduktion i bredeste forstand.

Kontinuert forbedring er et nøgleudtryk, og der ligger en udfordring for organisationsforskningen, herunder for de, der arbejder med kvalitetsledelse, til at finde operationelle organisatoriske svar på, hvorledes vi realiserer ideen om kontinuert forbedring i vore erhvervsvirksomheder og andre typer af organisationer. *Horisontal struktur- og proces-tænkning* hører til de elementer, der kan udvikles.

Kvalitet og kvalitetsudvikling er én af de udfordringer, vi står overfor. Udfordringen er en kvalitetstænkning, der er nøje knyttet til virksomhedernes *produktivitet*. Sammenkædning af kvalitet og produktivitet. Isoleret kvalitetsudvikling og isoleret produktivitetsudvikling beherskes med fortidens metoder og teknikker, men ikke til at få de to aspekter til at gå op i en højere enhed. Svaret på udfordringen synes at skulle findes inde i ledelsesbegrebet.

Et andet område, hvor der eksisterer store udfordringer, drejer sig om *afvikling*. At vi ikke forstår at afvikle kan bl.a. hænge sammen med, at vi ikke i vor tænkning er kommet ud over selve afviklingsbegrebet og frem til det overordnede organisationsbegreb, der skal til for at forene afvikling med udvikling, udvikling af det nye, der er behov for.

Samfundene og virksomhederne står overfor væsentlige ledelses- og organisationsproblemer forårsaget af ændringer i *demokratibegrebet* og/eller forårsaget af demokratiets manglende evne til at udgøre en reel del af et ledelsessystem. Det drejer sig i første omgang om politisk ledelse, men også om ledelse og udvikling generelt.

Helhedssyn i praksis. Den vidtdrevne specialisering, der er fulgt i kølvandet på eller er en del af scientific management, forårsager et stadig øget behov for helhedssyn, behov for tværgående proces- og struktur-tænkning. De fordele, der kan opnås ved fortsat specialisering og funktionsopdeling, er ved at være opbrugt, medmindre de kombineres med parallelle kompetencer til at bringe helhedssyn til at fungere ad andre kanaler. Spørgsmålet og udfordringen for organisationsforskningen er, hvorledes vi får mere helhedstænkning ind i vore organisationer.

En hermed sammenhængende udfordring består i at lære at udvikle og lede virksomheder ud af organisationsfasen og ind i det, der i socialøkologiske termer kaldes *integrationsfasen*, og hvor integrationen bl.a. består i en integration af økonomiske, tekniske, sociale og økologiske hensyn og dimensioner.

Som et sidste område skal der peges på *kaos-fenomenet*. Kaos er en skabningsmulighed. Det vil være en fremtidig ledelseskvalitet at kunne trives i kaos og at kunne skabe rammer og forudsætninger, der gør, at andre også kan trives i kaos. Der er et behov for forskning i kaosbegrebet og kaos-ledelse.

6. Afslutning

Dansk erhvervsliv er sandsynligvis på en række områder på niveau med erhvervslivet i en række af de lande, som vi traditionelt sammenligner os med. Der er imidlertid også faresignaler, som peger på behovet for en *intensiveret ledelses- og udviklingsindsats* i Danmark. De kommende år vil indebære en stadig øget *global konkurrence* med muligheder, udfordringer og krav – ikke bare for erhvervslivet, men for al ledelse og produkt- og ydelsesproduktion. Én af de mest betydningsfulde konkurrenceparametre vil her være *kvalitet*. Og en betydelig del af den hertil svarende ledelsesmæssige udfordring er indeholdt i et overordnet begreb som TQM. Selv om der foregår en intensiv organisations- og ledelsesforskning i en række lande, viser selv en overfladisk analyse af det historiske forløb af teori- og forskningsudviklingen i Danmark inden for disse områder, at *dansk forskning har ydet signifikante bidrag* til dansk ledelses- og organisationspraksis. Samtidig er det åbenbart, at praksis har behov for viden og metoder med henblik på den fortsatte ledelses- og konkurrenceudvikling, og dette behov kan kun dækkes gennem en *internationalt orienteret selvstændig dansk forskning*.

Summary:

The article identifies some mainstreams in organisational theory developments during the 20th century,

from rational management of operations to quality management, TQM, and strategic management of the environment and the resources. Headlines at the extreme points of the developmental phases could read "From Taylor to Gaea", or "From Time Studies to Planetarian Management". The article concludes with an indication of some of the topical challenges that organisational research and management research are expected to confront.

Litteratur

I nedennævnte litteraturliste er der medtaget én karakteristisk publikation for nogle danske forfattere, der i den omhandlede periode har ydet bidrag inden for de omtalte teoriområder. At der kun er medtaget én publikation beror alene på pladshensyn.

Agersnap, Flemming: Strategi, analyse – planlægning – organisationstilpasning. Kbh. 1976.

Agersnap, Torben & E. Fivelsdal: Demokrati i organisationer. Kbh. 1978.

Agersnap, Torben: Mål og normer i organisationer. Kbh. 1966.

Alkjær, Ejler: Erhvervslivets Beliggenhedsproblemer. Kbh. 1945.

Andersen, Dan: Vision Management. Kbh. 1987.

Andersen, Heine: Rationalitet, velfærd & retfærdighed. Kbh. 1988.

Andersen, Niels Bjørn: Informationssystemer for beslutningstagning. Kbh. 1974.

Arnoldus, M. & L. Klöcker-Larsen: Medarbejderindflydelse. Kbh. 1981.

Bakka, J.F. & E. Fivelsdal: Organisationsteori. Kbh. 1986.

Barfod, Børge: Local Economic Effects of an Large-Scale Industrial Undertaking. Kbh. & Oxford 1938.

Billing, Yvonne & Mats Alveson: Køn, ledelse og organisation. Kbh. 1988.

Blaabjerg, Aksel & P.E. Graversen: Det irrationelle element. Mennesket i organisationen. Svenstrup. 1988.

Bogason, Peter: Organisation og beslutning. Herning 1988.

Borum, Finn: Organisation, magt og forandring. Kbh. 1976.

En hermed sammenhængende udfordring består i at lære at udvikle og lede virksomheder ud af organisationsfasen og ind i det, der i socialøkonomiske termer kaldes *integrationsfasen*, og hvor integrationen bl.a. består i en integration af økonomiske, tekniske, sociale og økologiske hensyn og dimensioner.

Som et sidste område skal der peges på *kaos-fenomenet*. Kaos er en skabningsmulighed. Det vil være en fremtidig ledelseskvalitet at kunne trives i kaos og at kunne skabe rammer og forudsætninger, der gør, at andre også kan trives i kaos. Der er et behov for forskning i kaosbegrebet og kaos-ledelse.

6. Afslutning

Dansk erhvervsliv er sandsynligvis på en række områder på niveau med erhvervslivet i en række af de lande, som vi traditionelt sammenligner os med. Der er imidlertid også faresignaler, som peger på behovet for en *intensiveret ledelses- og udviklingsindsats* i Danmark. De kommende år vil indebære en stadig øget *global konkurrence* med muligheder, udfordringer og krav – ikke bare for erhvervslivet, men for al ledelse og produkt- og ydelsesproduktion. Én af de mest betydningsfulde konkurrenceparametre vil her være *kvalitet*. Og en betydelig del af den hertil svarende ledelsesmæssige udfordring er indeholdt i et overordnet begreb som TQM. Selv om der foregår en intensiv organisations- og ledelsesforskning i en række lande, viser selv en overfladisk analyse af det historiske forløb af teori- og forskningsudviklingen i Danmark inden for disse områder, at *dansk forskning har ydet signifikante bidrag* til dansk ledelses- og organisationspraksis. Samtidig er det åbenbart, at praksis har behov for viden og metoder med henblik på den fortsatte ledelses- og konkurrenceudvikling, og dette behov kan kun dækkes gennem en *internationalt orienteret selvstændig dansk forskning*.

Summary:

The article identifies some mainstreams in organisational theory developments during the 20th century,

from rational management of operations to quality management, TQM, and strategic management of the environment and the resources. Headlines at the extreme points of the developmental phases could read "From Taylor to Gaea", or "From Time Studies to Planetarian Management". The article concludes with an indication of some of the topical challenges that organisational research and management research are expected to confront.

Litteratur

I nedennævnte litteraturliste er der medtaget én karakteristisk publikation for nogle danske forfattere, der i den omhandlede periode har ydet bidrag inden for de omtalte teoriområder. At der kun er medtaget én publikation beror alene på pladshensyn.

Agersnap, Flemming: Strategi, analyse – planlægning – organisationstilpasning. Kbh. 1976.

Agersnap, Torben & E. Fivelsdal: Demokrati i organisationer. Kbh. 1978.

Agersnap, Torben: Mål og normer i organisationer. Kbh. 1966.

Alkjær, Ejler: Erhvervslivets Beliggenhedsproblemer. Kbh. 1945.

Andersen, Dan: Vision Management. Kbh. 1987.

Andersen, Heine: Rationalitet, velfærd & retfærdighed. Kbh. 1988.

Andersen, Niels Bjørn: Informationssystemer for beslutningstagning. Kbh. 1974.

Arnoldus, M. & L. Klöcker-Larsen: Medarbejderindflydelse. Kbh. 1981.

Bakka, J.F. & E. Fivelsdal: Organisationsteori. Kbh. 1986.

Barfod, Børge: Local Economic Effects of an Large-Scale Industrial Undertaking. Kbh. & Oxford 1938.

Billing, Yvonne & Mats Alveson: Køn, ledelse og organisation. Kbh. 1988.

Blaabjerg, Aksel & P.E. Graversen: Det irrationelle element. Mennesket i organisationen. Svenstrup. 1988.

Bogason, Peter: Organisation og beslutning. Herning 1988.

Borum, Finn: Organisation, magt og forandring. Kbh. 1976.

- Christensen, Cai F. & Hans Engstrøm: Virksomheden i samfundet. Kbh. 1974.
- Christensen, Poul B.: Erhvervslivet og Offentligheden. Kbh. 1945.
- Christensen, Poul Rind: Udvikling af samarbejde mellem virksomheder. Kbh. 1991.
- Christensen, Søren & Jan Molin: Organisationskulturer. Kbh. 1983.
- Clement, Jytte: Ledelse af servicevirksomheder. Kbh. 1985.
- Collin, Finn: Organisationskultur og forandring. Kbh. 1987.
- Dahlgaard, J.J. & Ole Skyum: Kvalitet. Danmarks Fremtid. Århus 1988.
- Danø, Sven: Industrial Production Models. New York 1966.
- Dreisler, Poul: Indflydelsesfordeling i danske virksomheder. Århus 1982.
- Dullum, Kåre B.: Udvikling af systemer for økonomisk styring. Kbh. 1974.
- Enderud, Harald: Four faces of leadership in an Academic Organization. Kbh. 1977.
- Engelbrecht, B. m.fl.: Organisation og Strategi. Kbh. 1980.
- Fivelsdal, E.: Nærbilleder af forskning. Kbh. 1985.
- Fog, Bjarke: Priskalkulation og Prispolitik. Kbh. 1958.
- Fredens, Svend: Omkostninger, produktion og beskæftigelse i et arbejdssted. Nordisk Tidsskrift for Teknisk Økonomi. 1954.
- Genefke, Jens: Samordning, arbejdsdeling og planlægningssystemer. Århus 1975.
- Graversen, Gert: Jobudvikling i praksis. Kbh. 1978.
- Gudnason, C.H.: Frekvensstudier. Industrirådet 1960.
- Gullestrup, Hans: Kultur, kulturanalyse og kultur-etik – eller hvad adskiller og hvad forener os? Aalborg 1990.
- Gundelach, Peter: Sociale bevægelser og samfundsændringer.
- Gustafsson, Jeppe & Janne Seemann: Små institutioner i store systemer. Aalborg 1985.
- Hansen, Flemming: Måleproblemer i samfundsvidenskaberne. Kbh. 1979.
- Hansen, Palle: The accounting concept of profit. Kbh. 1966 & Lønsomhedsmetoden i grundtræk. Kbh. 1967.
- Hartz, Ove: Udviklingstendenser i kvalitetsstyring. Systemkrav/Audit/Certificering, i Driftstekniske udviklinger. Kbh. 1991.
- Hegeland, Tore Jacob: Aktionsforskning. Erfaringer og refleksioner. Kbh. 1981.
- Hildebrandt, Steen: Ledelse og Kvalitet. Kbh. 1991.
- Hirsch, Julius: Industriens normtal. Kbh. 1939.
- Hjelholt, Gunnar: Samarbejdets psykologi. Kbh. 1968.
- Ingebrigtsen, S. & M. Lauth Lauridsen: Organisationen som handlingsparameter. Kbh. 1979.
- Israel, J.: Sociologisk grundbog I & II. Kbh. 1973.
- Jansen, Torben Bo: Valg af fremtid. Kbh. 1983.
- Jantzen, Ivar: Voxende Udbytte i Industrien. Kbh. 1926.
- Jensen, Søren Rasch & Aage U. Michelsen: Produktionsudvikling. Erfaringer fra danske og japanske virksomheder. Kbh. 1991.
- Jensen, T. Bak: Budgettering indenfor Handel og Industri. Kbh. 1944.
- Jensen, Arne: Traffic, Operational Research, Futurology. Amsterdam 1980.
- Jensen, Ernst Lykke: Lager, produktion og prisfastsættelse ud fra et stokastisk synspunkt. Kbh. 1963.
- Johnsen, Erik: Studies in multiobjektive decision models. Lund 1968.
- Johnsen, Erik: Teorien om ledelse. Kbh. 1975.
- Junge-Jensen, Finn: Organisationsændringer. Kbh. 1976.
- Jørgensen, Kjeld Arnth: Strategisk planlægning. Kbh. 1976.
- Jørgensen, Ole Ravn: Virksomhedsfilosofi. Ledelsesfilosofi. Kbh. 1986.
- Jørgensen, Torben Beck: Samspil og konflikt mellem organisationer. Kbh. 1977.
- Kirkegaard, Henning: Ledelsesregnskabet. Ide og Metode. Kbh. 1987.

- Kjær-Hansen, Max: Organisation. Kbh. 1944.
- Knudsen, Niels Chr.: Production and Cost Models of a Multi-product Firm. Århus 1973.
- Kobbernagel, Jan: Direktøren. Kbh. 1987.
- Kreiner, K.: The Site Organization. Kbh. 1980.
- Kristensen, Kai: Nogle bidrag til løsning af det erhvervsøkonomiske segmenteringsproblem: Spor af en økonometrisk proces. Århus 1986.
- Kristensen, Leif: Strategisk planlægning i detailhandelen. Kbh. 1987.
- Kristensen, Peer Hull: Teknologiske projekter og organisatoriske processer. Roskilde 1986.
- Kristensen, Thorkil: Faste og variable omkostninger. Kbh. 1948.
- Lando, Z.D.: Bankpraksis. Organisation, Indlaans- og Udlaansvirksomhed. Kbh. 1926.
- Langkjær, Asger: Salgspsykologi. Med et udkast til en psykologisk behovslære. Kbh. 1943.
- Larsen, Bøje: Styringstænkning. Kbh. 1981.
- Larsen, Henrik Holt: Leder/Lederudvikling. Kbh. 1985 & 90.
- Lund, Reinhard: Centralisering og bureaukratisering. Kbh. 1979.
- Madsen, K.B.: Motivation, trivsel og arbejde. Kbh. 1975.
- Madsen, Ole Øhlenschläger: Virksomhedsovertagelser og fusioner i dansk industri. Kbh. 1983.
- Madsen, Vagn: Virksomhedsledelsens problemer i organisatorisk belysning. Kbh. 1964 & Strategi og Budget. Kbh. 1976.
- Maskell, Peter: Industriens flugt fra storbyen. Kbh. 1986.
- Melander, Preben: Økonomistyring og budgettering som ledelsesform. Kbh. 1984.
- Mikkelsen, Hans & Jens Ove Riis: Grundbog i projektledelse. Kbh. 1985 & 89.
- Molin, Jan & Søren Molin: Den iscenesatte virkelighed. Kbh. 1988.
- Mouritzen, Jan: The Social Significance of Accounts. Kbh. 1990.
- Møller, Iver Hornemann: The Effectiveness of Shop Stewards and Supervisors. Kbh. 1978.
- Mønsted, Mette: Små virksomheder i rådgivningssystemet. Kbh. 1985.
- Maaløe, Erik: Teknologivurdering. Om parlamentarisk teknologivurdering, dens organisation, arbejdsmetoder, opgaver og perspektiver. Kbh. 1983.
- Neergaard, Peter: Økonomisk styring i mindre virksomheder. Kbh. 1986.
- Nielsen, Niels: Nogle driftsøkonomiske anvendelser af lineær programmering. Århus 1956.
- Nielsen, Ole M.: Fænomenbeskrivelser. Et begrebs- og metodestudie. Århus 1972.
- Nielsen, Ole M. & Louis Printz: Systemarbejde. Kbh. 1966.
- Nielsen, Orla: Organisationens indkøbsadfærd i grundtræk. Kbh. 1985.
- Nielsen, J.C. Ry: Kollektiv ledelse. Kbh. 1988.
- Nielsen, Th. Herborg & Vagn Madsen: Det ligger i ledelsen. Århus. 1958.
- Nielsen, Th. Herborg: Om strategisk ledelse og perspektivstudier, i: Det ligger stadig i ledelsen. Århus 1983.
- Nørby, Merete: Japanske produktionsprincipper i dansk udgave. Roskilde 1987.
- Obel, Børge: Issues of Organizational Design. New York 1981.
- Ottosen, Otto: Studier i virksomhedens mediabelutninger. Kbh. 1973.
- Pedersen, H. Winding: Omkostninger og prispolitik. Kbh. 1940.
- Petersen, Anders: Konstruktion af systemer for økonomisk styring. Kbh. 1976.
- Petersen, Verner C.: Etik. Herning 1991.
- Poulfeldt, Flemming: Konsulentlære. Kbh. 1982.
- Poulsen, Per Thygesen: Den samstemte virksomhed. Kbh. 1987.
- Printz, Louis: Organisationsudvikling af erhvervsvirksomheder. Kbh. 1983.
- Provstgaard, Bent: Regnskabsvæsenet som led i ledelsens informationssystem. Århus 1972.
- Pruzan, Peter & Ole Thyssen: Konflikt og Konsensus. Helhedssyn og Ledelse. Ankerhus 1989.

- Rasmussen, Arne: Pristeori eller parameter teori. Studier omkring virksomhedens afsætning. Kbh. 1955.
- Rasmussen, Flemming: Langtidsbudgettering og virksomhedssimulering. Kbh. 1977.
- Rasmussen, Jørgen G.: Industrivirksomheders strategiske relationer til omgivelserne. Aalborg 1989.
- Ravn, Niels: Mindre virksomheders problemer. Århus 1975.
- Ree, Stig: Ledelse af politiske systemer. Kbh. 1977.
- Rieper, Olaf: Styring af arbejdsmiljøet. Regel eller deltager. En sociologisk studie af styringsmodeller på arbejdsmiljøområdet. Kbh. 1985.
- Riis, Jens Ove: Design of Management Systems. An Analytical Approach. Kbh. 1978.
- Roed-Thorsen, Hardy: Organisering, styring og ledelse af professionelle. Kbh. 1986.
- Rørsted, Bendt: Anatomies of marketing action within af structure of marketing, activity. Århus 1970.
- Schneider, Erich: Industrielt Regnskabsvæsen. Kbh. 1945.
- Schultz, Majken: Kultur i organisationer. Kbh. 1990.
- Sjølund, Arne: Gruppepsykologi. Kbh. 1965.
- Skousen, Thomas: Kontorautomatisering – kontorudvikling. Kbh. 1984.
- Skytte, Hans: Interorganisatoriske relationer i vertikale markedsføringssystemer. Århus 1990.
- Slipsager, Frode: Studier i decentraliseringsproblemet i international afsætning. Kbh. 1973.
- Strandskov, Jesper: Virksomhedens internationalisering. Kbh. 1987.
- Stranne, Steffen: Synlig ledelse/organisation. Frederikshavn 1987.
- Sveistrup, Poul: Systembegrebet og virksomheden som system. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, nr. 4, 1965.
- Sørensen, Per & Nils Villemoes: Nøgle til organisationsudvikling. Århus 1973.
- Thaulow, E.: Teknisk Virksomhedsledelse. Kbh. 1923 & 1949.
- Thelin, Erik: Total markedsorientering. Kbh. 1987.
- Thorsteinsson, Uffe: Virksomhedens materialestyring. Kbh. 1983.
- Erhvervsøkonomisk Tidsskrift. 25. årg. 1961, pp. 299-325.
- Ulhøi, John P.: The Dynamics of Technological Change. Århus 1991.
- Vestergaard, Allan J.: In Search of Managerial Linkages. Århus 1990.
- Villadsen, Viggo H. & Per Boesen: Virksomhedens interne organisation i Hages Håndbog for Handel og Industri. Kbh. 1954.
- Villemoes, Niels: Ledelse på dansk. Herning 1986.
- Westenholz, Ann: Medarbejderrepræsentation i aktieselskabsbestyrelser. Kbh. 1978.
- Worre, Zakken: Nøglefaktorer i virksomhedens økonomiske tilpasningsproces. Kbh. 1967.
- Tak til kolleger ved Handelshøjskolen i København, Odense Universitet, Aalborg Universitetscenter, Århus Universitet og Handelshøjskolen i Århus for kommentarer og forslag til artiklen.