

Østeuropæisk ledelse

Af Zygmunt Tkocz

Resumé

I sammenhæng med de sociale forandringer i de postkommunistiske lande, må man også se de væsentlige forandringer i virksomheder.

Først og fremmest drejer det sig om en hastig forandring i ledelsesarbejdet. Ledelsen er ikke mere afhængig af staten og partiet. Den gamle harmonioptatelse, hvor det antages, at virksomheder og staten har fælles interesser, eksisterer ikke mere.

Dette har betydet, at ledelsen i de østeuropæiske virksomheder begynder at fungere anderledes.

Men hvordan fungerer den i dag? Har man overhovedet en ledelse, der tager sig af virksomhedsproblemer?

Artiklen redegør for denne udvikling.

1. Indledning

Selvom der er publiceret meget om forandringerne i de postkommunistiske lande, ved vi fortsat meget lidt om disse forandringer.

Mange af beskrivelserne er til ringe hjælp, da de er en konstant gentagelse af makrostrukturelle fremstillinger. Denne type beskrivelser er uden forbindelse med de problemer på mikroplanet, som i mellemtiden er opstået i virksomhederne. Faktisk foregår de afgørende ting i det postkommunistiske samfund i virksomhederne, og gentagne gange er der udsendt signaler om, at de konkrete forandringer må begynde der. Fokusering på et enkelt aspekt af forandringerne, sker faktisk på bekostning af en beskrivelse af selve virksomhedens situation og dens rolle i fremtiden.

Man kan bestemt være enig med sociologen A. Novikov om problemerne i det postkommunistiske Rusland, når han skriver »Den første og vigtigste ting er at tilvejebringe virksomhedens organisation, sådan at denne kan

fungere normalt igen«. Novikov (1991). N. Lefevr har følgende kommentar til dette: »Efter sammenbruddet af det kommunistiske system skal virksomhederne opbygges på ny, og det kan ske ved hjælp af en orientering af ledelsen i retning af markedsøkonomi«. Lefevr (1991).

Særlig skal der tages hensyn til, at indtil nu har den sovjetiske virksomhed fungeret efter socialistiske principper om organisation af produktion. Det var en opfattelse af virksomheden, som henviste til planlægningsøkonomianvendelsens fremtrængen, hvor staten repræsenterede en velkendt stimulus. Staten koncentrerede alle beslutninger angående virksomheden hos sig selv og gjorde dem overmåde komplekse.

Fuld overensstemmelse mellem økonomiske aktiviteter og virksomhedens organisation etableredes gennem planlægning, som kom ovenfra. De centralt valgte økonomiske mål tvang virksomheden til at følge et bestemt mønster, som også pålagde ledelsen en organisatorisk opgave. Den måtte acceptere sin opgave i henhold til statens ordrer og bringe disse i harmoni med de traditionelle opfattelser om ledelsen, der spiller en autoritær rolle.

For at konstruere skemaet med ledelsens rolle i kommunismens tid, må vi have en forestilling om, hvad der blev krævet af ledelsen fra statens side. Vi skal til ledelsens opgaver tilføje den politiske side i virksomheden. Der eksisterede altid i virksomhedens organisation en politisk repræsentation af det kommunistiske parti. Således måtte resultatet blive, at ledelsen først og fremmest leverede – lige meget hvor betydningsløst det var med henblik på produktivitet – en mekanisme, der udøvede kontrol med de ansatte.

Østeuropæisk ledelse

Af Zygmunt Tkocz

Resumé

I sammenhæng med de sociale forandringer i de postkommunistiske lande, må man også se de væsentlige forandringer i virksomheder.

Først og fremmest drejer det sig om en hastig forandring i ledelsesarbejdet. Ledelsen er ikke mere afhængig af staten og partiet. Den gamle harmonioptatelse, hvor det antages, at virksomheder og staten har fælles interesser, eksisterer ikke mere.

Dette har betydet, at ledelsen i de østeuropæiske virksomheder begynder at fungere anderledes.

Men hvordan fungerer den i dag? Har man overhovedet en ledelse, der tager sig af virksomhedsproblemer?

Artiklen redegør for denne udvikling.

1. Indledning

Selvom der er publiceret meget om forandringerne i de postkommunistiske lande, ved vi fortsat meget lidt om disse forandringer.

Mange af beskrivelserne er til ringe hjælp, da de er en konstant gentagelse af makrostrukturelle fremstillinger. Denne type beskrivelser er uden forbindelse med de problemer på mikroplanet, som i mellemtiden er opstået i virksomhederne. Faktisk foregår de afgørende ting i det postkommunistiske samfund i virksomhederne, og gentagne gange er der udsendt signaler om, at de konkrete forandringer må begynde der. Fokusering på et enkelt aspekt af forandringerne, sker faktisk på bekostning af en beskrivelse af selve virksomhedens situation og dens rolle i fremtiden.

Man kan bestemt være enig med sociologen A. Novikov om problemerne i det postkommunistiske Rusland, når han skriver »Den første og vigtigste ting er at tilvejebringe virksomhedens organisation, sådan at denne kan

fungere normalt igen«. Novikov (1991). N. Lefevr har følgende kommentar til dette: »Efter sammenbruddet af det kommunistiske system skal virksomhederne opbygges på ny, og det kan ske ved hjælp af en orientering af ledelsen i retning af markedsøkonomi«. Lefevr (1991).

Særlig skal der tages hensyn til, at indtil nu har den sovjetiske virksomhed fungeret efter socialistiske principper om organisation af produktion. Det var en opfattelse af virksomheden, som henviste til planlægningsøkonomianvendelsens fremtrængen, hvor staten repræsenterede en velkendt stimulus. Staten koncentrerede alle beslutninger angående virksomheden hos sig selv og gjorde dem overmåde komplekse.

Fuld overensstemmelse mellem økonomiske aktiviteter og virksomhedens organisation etableredes gennem planlægning, som kom ovenfra. De centralt valgte økonomiske mål tvang virksomheden til at følge et bestemt mønster, som også pålagde ledelsen en organisatorisk opgave. Den måtte acceptere sin opgave i henhold til statens ordrer og bringe disse i harmoni med de traditionelle opfattelser om ledelsen, der spiller en autoritær rolle.

For at konstruere skemaet med ledelsens rolle i kommunismens tid, må vi have en forestilling om, hvad der blev krævet af ledelsen fra statens side. Vi skal til ledelsens opgaver tilføje den politiske side i virksomheden. Der eksisterede altid i virksomhedens organisation en politisk repræsentation af det kommunistiske parti. Således måtte resultatet blive, at ledelsen først og fremmest leverede – lige meget hvor betydningsløst det var med henblik på produktivitet – en mekanisme, der udøvede kontrol med de ansatte.

Den sovjetiske leder fungerede i virksomheden som en slags tjeneste for løsning af politiske opgaver i samfundet. Conyngham (1973). Topledere synes til enhver tid at overvåge en lang række generelle, abstrakte normer ud fra hensyn til samfundets helhed og virksomhedens underordnede plads i samfundsstrukturen.

2. Organisationsstrukturen

Det kan diskuteres, hvilken organisationsstruktur den kommunistiske virksomhed havde.

Det er et interessant spørgsmål, fordi den nuværende virksomheds struktur mere eller mindre stammer fra den gamle struktur og blokerer for de forandringer i Østeuropa, der foregår på makroplanet.

Den generelle udvikling mod en rationel og målrettet adfærd under arbejdsprocessen er faktisk begrænset i den postkommunistiske virksomhed. Den er begrænset, da indførelsen af markedsøkonomi befinder sig på et niveau, hvor der ikke i særlig grad tages hensyn til virksomhedens egne organisatoriske og strukturelle problemer. Hermed opstår spørgsmålet om de menneskelige og tekniske ressourcer kan samordnes for at forfølge virksomhedens mål, der skal fremme produktivitetaktiviteter.

Det skal bemærkes her, at de hidtidige forandringer bragte spændinger i forhold til virksomhedens indbyrdes sammenhæng. De fleste virksomheder – og jeg tænker her på de gamle statsejede virksomheder – har ikke kunnet påbegynde indførelsen af en ny struktur, når deres forhold til staten ikke er helt og fuldstændigt afklaret.

Selve fremstillingen af forandringssynsvinklen i samfundet har ikke præciseret, hvad det betyder for virksomhedsstrukturen. En af de førende polske økonomer, R. Krawczyk, har meget kritisk beskrevet den første fase af de økonomiske reformer i Polen og mener netop, at svaghederne i den plan, den første polske ikke-kommunistiske regering efter den Anden Verdenskrig har udarbejdet, består i

en manglende tilpasning af virksomhedernes organisationsstruktur til den nye realitet, dvs. indførelsen af markedsøkonomi. Krawczyk (1990).

Inden for virksomhederne findes der organisationsstrukturer, som opfattes helt mekanisk og i praksis er præget af de regler, der er kendt fra planlægningsøkonomiens tid. Beskrivelsen af organisationsstrukturer i Østeuropa vil imidlertid være ufuldstændig, hvis man ikke inddrager situationen i det gamle Sovjetunionen.

I kraft af materiale, der sporadisk dukker op i de russiske aviser og enkelte tidsskrifter, kan det konstateres, at følgende elementer af organisationsstrukturer stadig er typiske og repræsentative for den russiske virksomhed. Arzumanian (1991) – Moravlev (1992).

1. Den holder sig hele tiden til regler, der blev gennemtvunget af det kommunistiske parti for at kunne kontrollere samfundet politisk.

2. Man skelner ikke mellem ledelse, der i sine aktiviteter er selvstændig med henblik på at sikre resultaterne og sætte nye mål og ledelse som er afhængig af statens mål.

3. Fiktive foranstaltninger, som er typisk for en mekanisk organisationsstruktur er til stede og bidrager til, at virksomheden forbliver modstandsdygtig over for en økonomisk forandring. Den gamle organisationsstruktur isolerer virksomheden fra omverdenen.

4. Virksomhedens nuværende organisationsstruktur er en blanding af taylorisme og leninisme. Lenin beundrede Taylor meget, og ledelsen koncentrerer sig om opgaver, hvor det gælder om at gennemføre et rutinearbejde.

Virksomhedens organisation beskæftiger sig således kun i meget ringe grad med de rent økonomiske problemer, og det giver sig da også udslag i en uafbrudt faldende produktion.

3. Lederen i dag

Når man arbejder videre med ledelse i Østeuropa, skal man beskæftige sig direkte med le-

deren, der er tilknyttet en typisk virksomhed. Dette peger i retning af, at lederens arbejde skal forklares på baggrund af de nuværende problemer i virksomheden. Men denne spændende mulighed kan ikke bruges på samme måde som for eksempel i vesten.

Til dato råder vi kun over begrænset information og ad hoc-analyser angående enkelte situationer i virksomheden. I nogle forskeres øjne er det dog tankevækkende problemer, som en leder står over for i en virksomhed i Østeuropa. Breev (1991) – Mucha (1991).

En leder handler i et system, hvor enhver form for udvikling af holdningerne hos virksomhedens ansatte er svær at forene med en kontinuerlig proces. Virksomheden er næsten efterladt af staten, og virkeligheden kan ikke fra lederens side underkastes en klar beskrivelse. En slags usammenhængende signaler bliver modtaget fra omverdenen, og deres perception forhindrer indførelsen af den opfattelse, at der er brug for et rationelt menneske i virksomheden. Det er oplagt, at der må ske en ændring i dette, for at man vil kunne formulere et realistisk mål i virksomheden.

I modsætning til tidligere bliver lederen pludselig nødt til at finde løsninger, som har afgørende indflydelse på effektiviteten i sit daglige arbejde. Han skal egenhændigt afdekke, hvilke ledelsesegenskaber, der er nødvendige for, at en leder kan arbejde effektivt. V. Breev (1991). Før gjorde staten det for ham, nu er han afhængig af faktorer, der producerer effektive ledere. Man kan forestille sig, at en direktør i Rusland eller Polen på egen hånd må vælge sin faktiske opgave.

At lede en organisation vil altid være byrdefuldt. Men hvis denne organisation har svært ved at skelne skarpt mellem det, der forventes og ikke forventes af en leder, synes det at blokere for realiseringen af et økonomisk mål. Lederens ønske om at få en specifik jobbeskrivelse forsvinder, da det, der er velkendt fra kommunismens tid, nemlig bureaukratiets hæmmende spilleregler, ødelagde enhver forestilling om, at ledelsen er den drivende kraft i en organisation. Der findes nu ingen målsætning for virksomheden. Det er

naturligvis også en usikkerhedsfaktor for, hvad en leder vil eller kan lave i en virksomhed i det postkommunistiske samfund. Markedsøkonomi og markeds kræfter står meget højt i det nye samfund i Østeuropa, uden at de direkte har forandret virksomhedens situation. Dernæst er de formelle strukturer og ledelsens arbejde forbløffende kendetegnet af problemløsningsmetoder som falder i et mønster, hvis indhold ikke er synligt for de ansatte. Ivanov (1991). Det er tydeligt, at interessen for planlægningsarbejde er mindsket markant. Der opstår planlægningsproblemer og ledelsen kan ikke forudsige, om omgivelserne er stabile, og om planerne vil give en mening i forhold til dem.

Planlægning har før været statens anliggende, og nu må ledelsen finde ud af, hvordan den skal føre en økonomisk politik i virksomheden. Og denne politik skal føres inden for rammerne, der er fastsat af regeringer, som gerne vil indføre markedsøkonomi. Lederen ville måske selv tage ansvaret for planlægningen, hvis han havde haft mulighed for at gennemskue den og betragte den i forhold til virksomhedens chancer for at overleve. Derfor undrer det ikke, at der i Rusland tales om ledelsen, der kun forstår en ting: at fungere uanset de situationelle eller tidsbetingede faktorer. Ivanov (1991).

De ændrede afsætningsvilkår skal også indtages i diskussionen om ledelse, og så må det konstateres, at man ikke tillægger dem en større værdi for virksomhedens samlede resultat. Følgen er, at en række problemer ikke bliver løst, fordi planlægningsarbejdet ikke tager hensyn til, at der skal konkurreres med andre virksomheder.

For at sige det mere præcist, fornemmer ledelsen ikke hvilke konkrete opgaver, der skal løses for at man kan indgå i en konkurrenceproces. Betragtes en virksomhed i Østeuropa som et åbent system, der er afhængigt af omgivelserne, indføres hermed en begrænsning der formindsker ledelsens initiativ. Og konsekvensen heraf er, at ledelsen ikke sørger for hensigtsmæssige omstillinger, der kunne danne basis for fremtidens arbejde. Virksom-

heden skal ændres, og ledelsen mangler kendskab til den måde det skal gøres på.

4. Ledelsen og motivation

Et kendetegn ved omstillingen i Østeuropa er den markant stigende interesse for den store ressource, den menneskelige arbejdskraft er. Man har indset nødvendigheden af, at ledelsen erkender, at medarbejdere bør motiveres både for medarbejderens egen skyld men også for virksomhedens skyld. Det er nødvendigt med accept af, at virksomheden som helhed står over for et afsætningsproblem, bl.a. som følge af den kommende konkurrence. Og det er her, man skal motivere de ansatte, hvilket kan være en afgørende konkurrenceparameter i den forstand, at de ansatte »føler« mere for virksomheden. Novikov (1991). Så motivationsforanstaltninger må indgå i ledelsens arbejde i Østeuropa.

Motivation som sådan er en meget vigtig faktor, der muliggør, at de ansatte kan få tilfredsstillet deres behov. Samlet kan det siges, at motivation er menneskets tilskyndelse til at udføre en handling i arbejdssituationen – og det er et stykke arbejde for ledelsen. Steers og Porter (1991).

Den harmoniprægede opfattelse af forholdet mellem arbejde og den ansatte udelukkede i den kommunistiske virksomhed enhver interesse for motivation. En mulig fremstilling af visse motivationsteorier blev alene betragtet som et symptom på, at virksomhedens ledelse befandt sig i en konflikt med de ansatte, og denne skulle gerne undgås. Man gjorde sig aldrig nogen overvejelser angående jobtilfredshed og trivsel på arbejdspladsen. Ledelsen byggede på en gnidningsløs handling, hvor en politisk disciplinering af de ansatte erstattede en motivation.

Lige nu er det naturligvis omvendt. Den politiske disciplinering kan ikke bruges til noget – selv om den formentlig ikke helt er forsvundet fra ledelsens bevidsthed. Og samtidig kommer der ikke en acceptabel adfærd hos individer – som fra nu af giver udtryk for deres egne forventninger. At yde positiv indfly-

delse på menneskets adfærd under arbejdsprocessen kræver en forståelse for individets plads i organisationen. Det er særdeles vanskeligt – ikke blot at realisere det – men også at få præciseret, hvad det drejer sig om, da der er tale om en ledelse, som tidligere ikke har beskæftiget sig med at koordinere (samspille) bestemte faktorer, der både styrer og motiverer de ansatte.

En generelt hensyntagende lederadfærd viser sig her ikke at fremme motivationen. Ledelsen har svært ved at udvikle noget, der vil øge den enkelte ansattes interesse for arbejdet. Alligevel bliver det vigtigste, hvad ledelsen i Østeuropa mener om motivation. På hvilken måde er de opmærksomme over for deres medarbejderes behov. Og er det noget, som udspringer af markedsøkonomien og er en værdiorientering i henseende til anvendelse af motivation. En undersøgelse i Polen refererer til følgende synspunkter angående motivation i virksomheder. Mucha (1991).

Generelt betragter ledelsen organisationsstrukturen og de der indbyggede sanktioner for en passende måde at sætte motivationsprocessen i gang på. I fire virksomheder mener ledelsen, at organisationen virkeliggør motivation, når den tilsigter en skematisering af arbejdsopgaverne. De ansatte skal ikke lades i stikken på grund af strukturen. De spurgte ledere understregede, at holdningsmæssige problemer fører til farlige begrænsninger i omfanget af den nødvendige kontrol. De spurgte ledere tillagde motivationen en betydning, som svarer til kontrakten om ansættelse med alle de forpligtelser, som de ansatte påtog sig, da de begyndte at arbejde i virksomheden. For ledelsen er motivation således en proces, hvori lønnen skal skabe overensstemmelse mellem de ansattes kontrakt og tilrettelæggelse af princippet om en hierarkisk struktur.

I realiteten mangler virksomheden økonomiske resultater for at styre de ansatte. De materielle ressourcer begrunder ikke behovet for en aspirationsdynamik, hvor arbejdet skal være afhængigt af følelser og særinteresser. Endnu værre er det i Rusland, hvor enhver

holdning til motivation indtog en marginalposition. Pointen er – skriver A. Fiodoriev – at ledelsen repræsenterer en passiv holdning til de ansatte, og de individuelle aktiviteter ikke er en observerbar kendsgerning. Fiodoriev (1992). Det interessante er her, at hverken ledelsen eller de ansatte gør sig anstrengelser for at opfylde de almindelige standarder for motivation. Som antydet før, er det Taylors og Lenins model, at mennesket bliver vurderet kollektivt.

Det er et problem at overgå til en konkret betragtning af motivation. Ledelsen kender ikke til en række forskellige betingelser, der optræder under arbejdsprocessen. En holdning til individuelt ansvar for arbejdet ligger uden for ledelsens tankegang. Et sammenligningsgrundlag for individers engagement afvises samtidig. Hvis de ansatte er ligeglade, uvillige og lidet kreative, er det ledelsesmetoden at forøge kontrolforanstaltningerne i organisationen. Motivation fungerer i den nuværende russiske virksomhed næsten som indikator for en oprørsk adfærd.

5. Konklusion

Ledelse i Østeuropa har brug for forandringer i udførelsen af sin egen rolle. Man bliver nødt til at forholde sig til egne aktiviteter sådan, at virksomheden mere og mere vil være selvstændig. Manglende efterretninger om situationens udvikling, dårlig forberedelse til alternative muligheder, inkompetence angående konkurrence og forkert udnyttelse af mennesker er nogle af de typiske problemer.

En omfattende læreproces er helt nødvendig for at komme ud af den foregående periode. Og markedsøkonomi bliver ikke til noget, hvis ledelsen i dens handlinger ikke underkaster sig markedslinjen. Ledelsen skal lære at bygge på virksomhedens egen udvikling og styre den som uafhængig organisation.

I denne sammenhæng, vil det være rigtigt at nævne en udtalelse fra 1953, da daværende forsvarsminister Charles Wilson – som kom til præsident Eisenhoweres regering fra en top-

stilling i »General Motors« sagde: »Hvad, der er godt for General Motors, er også godt for Amerika« og omvendt: »Hvad, der er godt for Amerika, er også godt for General Motors«. Mills (1960).

Summary:

The major changes in business and industry should be considered in relation to the social changes in the post-communist countries.

First of all, management attitudes have changed rapidly. Management no longer depends on the state and the party. The old conception of harmony, which assumes that the business community and the state have common interests, no longer exists. This has meant a change of style of management in East European firms. How does it function today? Is management all concerned with corporate problems?

The article discusses this development.

Litteratur

- A. Arzumian (1991). Sovershenstvovanie rukovodstva promyshlennosti. Izvestia.
- V. Breev (1991). Na novom etape. Ekonomicheskaja gazeta.
- W.J. Conyngham (1973). Industrial Management In The Soviet Union. Standford, California.
- A. Fiodoriev (1992). Konfliktujuscizje struktury. Izvestia.
- A. Ivanov (1991). Operative upravlenie proizvodstva. Voprosy Ekonomiki 5.
- R. Krawczyk (1990). Wielka Przemiana. Warszawa.
- N. Lefevr (1991). Modelirovanie sloznych sistiem. Moskva.
- C.W. Mills (1960). The Power Elite. New York.
- N. Moravlev (1992). Cto mozet individualnie chozjajstvo. Sociologiceske issledovanija. 1.
- J. Mucha (1991). Cztery przedsiebiorstwa. Zycie Gospodarcze. 12.
- A. Novikov (1991). Organizacya i upravlenie. Sociologiceske issledovanija. 3.
- R.M. Steers, L.W. Porter (1991). Motivation and Work Behavior. Mc Graw-Hill.

holdning til motivation indtog en marginalposition. Pointen er – skriver A. Fiodoriev – at ledelsen repræsenterer en passiv holdning til de ansatte, og de individuelle aktiviteter ikke er en observerbar kendsgerning. Fiodoriev (1992). Det interessante er her, at hverken ledelsen eller de ansatte gør sig anstrengelser for at opfylde de almindelige standarder for motivation. Som antydnet før, er det Taylors og Lenins model, at mennesket bliver vurderet kollektivt.

Det er et problem at overgå til en konkret betragtning af motivation. Ledelsen kender ikke til en række forskellige betingelser, der optræder under arbejdsprocessen. En holdning til individuelt ansvar for arbejdet ligger uden for ledelsens tankegang. Et sammenligningsgrundlag for individers engagement afvises samtidig. Hvis de ansatte er ligeglade, uvillige og lidet kreative, er det ledelsesmetoden at forøge kontrolforanstaltningerne i organisationen. Motivation fungerer i den nuværende russiske virksomhed næsten som indikator for en oprørsk adfærd.

5. Konklusion

Ledelse i Østeuropa har brug for forandringer i udførelsen af sin egen rolle. Man bliver nødt til at forholde sig til egne aktiviteter sådan, at virksomheden mere og mere vil være selvstændig. Manglende efterretninger om situationens udvikling, dårlig forberedelse til alternative muligheder, inkompetence angående konkurrence og forkert udnyttelse af mennesker er nogle af de typiske problemer.

En omfattende læreproces er helt nødvendig for at komme ud af den foregående periode. Og markedsøkonomi bliver ikke til noget, hvis ledelsen i dens handlinger ikke underkaster sig markedslinjen. Ledelsen skal lære at bygge på virksomhedens egen udvikling og styre den som uafhængig organisation.

I denne sammenhæng, vil det være rigtigt at nævne en udtalelse fra 1953, da daværende forsvarsminister Charles Wilson – som kom til præsident Eisenhoweres regering fra en top-

stilling i »General Motors« sagde: »Hvad, der er godt for General Motors, er også godt for Amerika« og omvendt: »Hvad, der er godt for Amerika, er også godt for General Motors«. Mills (1960).

Summary:

The major changes in business and industry should be considered in relation to the social changes in the post-communist countries.

First of all, management attitudes have changed rapidly. Management no longer depends on the state and the party. The old conception of harmony, which assumes that the business community and the state have common interests, no longer exists. This has meant a change of style of management in East European firms. How does it function today? Is management all concerned with corporate problems?

The article discusses this development.

Litteratur

- A. Arzumian (1991). Sovershenstvovanie rukovodstva promyshlennosti. Izvestia.
- V. Breev (1991). Na novom etape. Ekonomicheskaja gazeta.
- W.J. Conyngham (1973). Industrial Management In The Soviet Union. Standford, California.
- A. Fiodoriev (1992). Konfliktujuscizje struktury. Izvestia.
- A. Ivanov (1991). Operative upravlenie proizvodstva. Voprosy Ekonomiki 5.
- R. Krawczyk (1990). Wielka Przemiana. Warszawa.
- N. Lefevr (1991). Modelirovanie sloznych sistiem. Moskva.
- C.W. Mills (1960). The Power Elite. New York.
- N. Moravlev (1992). Cto mozet individualnie chozjajstvo. Sociologiceske issledovanija. 1.
- J. Mucha (1991). Cztery przedsiebiorstwa. Zycie Gospodarcze. 12.
- A. Novikov (1991). Organizacya i upravlenie. Sociologiceske issledovanija. 3.
- R.M. Steers, L.W. Porter (1991). Motivation and Work Behavior. Mc Graw-Hill.