

GRI-rapport 2000:9

Om managementteori

Stefan Tengblad

Gothenburg Research Institute
School of Economics and Commercial Law
Göteborg University
Box 600
SE 405 30 Göteborg
stefan.tengblad@gri.gu.se

Abstract

Artikeln beskriver de två dominerande tanketraditionerna inom managementteori, den rationella respektive den normativa styrfilosofin. Detta görs genom att redogöra för huvuddragen i utvecklandet av respektive styrfilosofi, vad som utmärker dem och vad som förenar de båda. Skillnaderna rör principer för hur styrning skall gå till (regelstyrning eller normstyrning, materiella eller ickemateriella incitament, mm) medan det gemensamma består att tjäna managementintressen där en uppdelning mellan ledare och ledda framstår som både naturlig och önskvärd. Styrfilosofierna framstår därmed som yin och yang - det komplementära motsatspar som tillsammans utgör institutionen management.

Om managementteori

1. Inledning

Ursprungsmaterialet till denna rapport är hämtat från min doktorsavhandling "Chefsförsörjning- Mötet mellan motstridiga ideal" (Tengblad 1997). I avhandlingen påvisas att två filosofier för styrning och kontroll hade påverkat utformningen av praktiker för chefsförsörjning. Det gick att spåra dels ett rationellt ideal som baseras på systematik, analys, planering och arbetsspecialisering, medan ett andra ideal kännetecknas av styrning genom ledarskap, mål- och normstyrning. (Det förekom även ett tredje, informellt ideal, som dock inte är av intresse i detta sammanhang). Då de två idealen, rationell respektive normativ styrning, har utgjort en mycket tongivande del i utvecklingen av generella ledningsprinciper är deras räckvidd betydligt större än att bara beröra chefsförsörjningsfrågor. Därför finns det ett allmänt behov av att förstå huvuddragen i utvecklandet av de två stora huvudfårorna inom managementteori om man vill veta varifrån dagens ideer och praktiker inom management har emanerat ifrån.

Inledningsvis beskrivs den rationella styrfilosofin och följt av den normativa styrfilosofin. Avslutningsvis diskuteras förhållandet mellan dessa styrfilosofier, både med avseende på skillnader och likheter.

2. Två styrfilosofier inom managementteori

Barley & Kunda (1992), liksom Stephen Waring (1991), identifierar två dominerande skolbildningar inom managementteori som här skall benämnas för rationell respektive normativ styrfilosofi.¹ De argumenterar för att styrfilosofierna har dragit nytta av varandras ofullständigheter och avlöst varandra i popularitet. En rationell² styrfilosofi som utgår från att organisationer bör styras genom beslut, regler och instruktioner, dominerade enligt Barley & Kunda i USA under perioden 1900-1923 (scientific management) och mellan 1955-1980 (systems rationalism). Enligt styrfilosofin skall chefer leda på basis av sin expertkunskap och filosofin utgår från att det är effektivt och önskvärt med centraliserat beslutsfattande och en långtgående arbetsspecialisering.

Normativ styrfilosofi dominerade enligt Barley & Kunda i USA under perioden 1870 till 1900 (industrial betterment), mellan 1923-1955 (human relations) och från 1980 och framåt (organizational culture). Styrfilosofin inriktas mot att påverka de anställdas uppfattningar, arbetstillfredsställelse och värderingar för att uppnå ökad effektivitet. Chefen skall vara en ledare som fastställer mål och de anställda skall ta ansvar för måluppfyllelsen.

Då managementteorin är mycket omfattande finns det endast utrymme för nedslag i vissa speciellt inflytelserika verk. Förutom citerade originalverk har ett 10-tal översiktsverk kommit till användning.³

3. Rationell styrfilosofi

Analytiska metoder i syfte att effektivisera organisationer är av gammalt ursprung. Adam Smith (1723-1790) förordade systematisk arbetsdelning som baserades på analys av arbetsmoment. Charles Babbage (1792-1871) utvecklade en systematisk metod för att studera industriell tillverkning som på många områden föregick Taylor.⁴ I USA var järnvägsbolagen pionjärer inom management genom sitt behov av att koordinera människor såväl funktionellt som geografiskt. Daniel McCallum (1815-1878) som var verksam inom järnvägsbolaget Eire utvecklade principer för management under 1850-talet som fick stor spridning inom branschen. McCallums principer kan mycket tydligt hänföras till en rationell styrfilosofi:

To McCallum, good management was based on good discipline, specific and detailed job descriptions, frequent and accurate reporting of performance, pay and promotion based on merit, a clearly defined hierarchy of authority of superiors over subordinates, and the enforcement of personal responsibility, and accountability throughout the organisation.⁵

McCallum förordade att alla anställda skulle bära uniform med tydliga gradbeteckningar och att det skulle finnas skriftliga regler som bestämde ansvar och befogenheter för varje arbetskategori. McCallum utvecklade även ett organisationsschema i form av ett träd som markerade auktoritetsförhållanden och rapporteringsvägar.⁶

Scientific management och Frederick Taylor

Frederick Taylor har ofta blivit kritiserad men kritiken bygger ofta på vantolkningar och missförstånd.⁷ Scientific management har fortfarande en mycket stor betydelse för vårt sätt att organisera. Rationalism löper som en röd tråd i Taylors managementteori; att man skall 'vetenskapligt' utveckla de effektivaste arbetsmetoderna, chefens roll som (teknisk) expert, framhållandet av planeringens betydelse och betoningen på materiella incitament (individuella ackord) som motivationsskapare.

Taylor utvecklade en metodik för tidsstudier under sin tid som ingenjör vid Midvale Steel under 1880-talet. Arbetsuppgifterna bröts ned i komponenter och därefter återskapades arbetet såsom det *borde* utföras.⁸ Taylor vidareutvecklade metodiken som konsult åren 1893 till 1903 bl a i Betlehem Steel där de berömda experimenten med lastning av tackjärn utspelades.

Under 1900-talets första decennier ökade intresset successivt för Taylors idéer. I samband med domstolsförhör 1910 kring Eastern Railroads järnvägstaxor myntades begreppet 'scientific management'. Louis Brandeis, en populär advokat, förespråkade införande av dessa metoder som alternativ till prishöjningar. 1911 utgavs boken "Principles of Scientific Management" som blev en stor försäljningsframgång. Intresset för Taylors idéer blev därefter så omfattande att en konferens om effektivitet 1914 i New York med Taylor som huvudtalare samlade en publik uppskattad till 69 000 personer! Taylor utövade vid denna tidpunkt ett stort inflytande över undervisningens utformning vid Harvard Business School.⁹

Taylor ansåg att ingenjörer var bäst lämpade för att vara chefer och förespråkade ett funktionellt ledarskap där varje arbetare hade 8 förmän. Förmännen skulle ansvara fullt ut för planeringen medan arbetarna skulle koncentrera sig på sig utförandet av arbetet:

[Thus] all of the planning which under the old system was done by the work man, as a result of his personal experience, must of a necessity under the new system be done by the management in accordance with the laws of the science. [...] in most cases one type of man is needed to plan ahead and an entirely different type to execute the work.¹⁰

Taylors andra princip; vetenskapligt urval av personal, kom att bli något av en startpunkt för ämnesdisciplinen industriell psykologi.¹¹ Han förespråkade en matchning mellan arbete och personal; "Rätt man på rätt plats". Taylor ansåg även att det behövdes systematiska insatser för urval och utbildning av förmän.¹² Utbildningen skulle bland annat innefatta tekniker för planering och arbetsstudier samt förmedla fackkunskaper inom de funktionella förmansområdena.

Efter Taylors död 1915 fortsatte lärjungar såsom Henry Gantt och makarna Gilbreth att vidareutveckla Taylors idéer. I Sverige gick förespråkarna för scientific management under benämningen "rationaliseringsrörelsen" och boken "Principles of Scientific Management" gavs ut på svenska redan 1912.

Fayol och POSDCORB

Henri Fayol (1841-1925) summerade sina erfarenheter som företagsledare 1916 i boken "Administration Industrielle et Générale". En företagsledares uppgift var enligt Fayol att utnyttja tillgängliga resurser på bästa sätt i syfte att uppnå organisationens mål.¹³ Fayol särskilde administration som ett speciellt aktivitetsområde som innefattade planläggning, organisering, dirigering, koordinering och kontroll. Betoningen på de administrativa aktiviteterna och chefens roll som administratör kom att bli betydelsefull. Fayol brukar ses som grundare av den 'administrativa skolan', men hans betydelse underskattas ofta:

So much of our present management literature has been built upon Fayol's ideas and terminology that we cannot see the uniqueness of his insights. For his time and in the context of the paucity of management literature, his ideas were fresh, illuminating, and milestones on the path of the evolving discipline of management.¹⁴

Den första engelska översättningen av Fayols bok gavs ut 1930 av "International Management Institute" (IMI) i Geneve.¹⁵ IMI:s direktör vid denna tidpunkt var Lyndall Urwick. Urwick fick tillsammans med Luther Gulick i uppdrag av den amerikanska regeringen att besvara frågan om vad som utgör god administration?¹⁶ Gulick & Urwick kom att utgå från Fayols beskrivning när de sammanfattade chefens roll 1937 i formeln POSDCORB; Planning, Organizing, Staffing, Directing, CO-ordinating, Reporting, Budgeting. POSDCORB-formeln infördes som en standardmodell i läroböcker i management vilka i hög grad kom att präglas av Gulick & Urwicks rationella managementsyn.

Herbert Simon; chefen som beslutsfattare

Herbert Simon, nobelpristagare i ekonomi och författare av ett 20-tal böcker samt 600 artiklar, var en centralgestalt vid framväxten av en organisationsteori som baserades på systemteori, cybernetik och operationsanalys. 1947 gav Simon ut en omarbetad version av sin doktorsavhandling under titeln "Administrative Behavior" där han kritiserade de etablerade managementteorier för att bestå av ovetenskapliga och motsägelsefulla tumregler (inklusive Taylors scientific management). Ambitionen var att göra management till en vetenskap och Simon tog logisk positivism till sin hjälp. Enligt denna kan inte etiska värden bli föremål för en vetenskaplig analys utan bara 'fakta'. Simon likställer värden med företagets mål (vilka inte kan bli föremål för vetenskaplig analys) och fakta med företagens medel för att nå målen.¹⁷ Rationellt beteende (och administratörens uppgift) blev därmed att på ett effektivt sätt utnyttja lämpliga medel givet fastställda mål. För att bli en god administratör skulle man enligt Simon framförallt behärska organisationens teknologi medan generella kunskaper i management och ledarskap sågs som mindre viktigt.¹⁸

För Simon var administration i stor utsträckning samma sak som beslutsfattande. Eftersom en enskild människa inte på egen hand kunde fatta rationella beslut så blev det organisationens uppgift att säkerställa ett rationellt beteende.¹⁹ Genom att definiera roller, auktoritetsförhållanden och ansvarsgränser minskades antalet 'beslutspremissor' så att individer skulle kunna fatta rationella beslut utan att behöva ta ansvar för helheten (vilket överordnade chefer skulle göra). Simon definierade kommunikation som; "en process genom vilken beslutspremissor överförs från en organisationsmedlem till en annan".²⁰ Hierarki och specialisering framhölls som principer som möjliggjorde ett rationellt beslutsfattande och därmed en effektiv administration:

En av auktoritetens viktigaste funktioner är att sörja för att rationella och effektiva beslut blir fattade. Det är sedan länge erkänt att specialisering är av fundamental betydelse för den administrativa effektiviteten. [...] Fördelarna av specialisering är minst lika betydande när det gäller beslutsprocessen som när det gäller verksamhetsprocessen.²¹

Simon legitimerade byråkratisk organisering och chefernas rätt att bestämma med att människan på grund av sina kognitiva begränsningar inte var anpassad för ett självständigt liv.²² Centralisering av beslutsfattandet var önskvärd ur koordinerings-

och styrsynpunkt, även om han erkände två faktorer som talade emot en fullständig centralisering; att överordnades tid var dyrbar och knapp samt att vidarebefordring av beslutspremissor var tidsödande.²³

”Administrative Behavior” kom i hög grad att inleda en ny utveckling inom managementteori. Boken pekar mot systemsynsättet genom att Simon använde en biologisk metafor; ”organisationens anatomi” när han analyserar hur olika organisationsdelar förhåller sig till varandra. Simon använde sig också av begreppet strategi, definierad som riktningen på företagets beslut, vilket förebådar den omfattande strategiforskningen.²⁴ Simon kritiserar också gängse användande av budgetar och argumenterar istället för långsiktplanering och flerårs-budgetar.²⁵

Tekniker för rationella beslut och organisationsdesign

Barley & Kunda för samman management science, cybernetik, systemteori och kvantitativa beslutstekniker under begreppet ’systemrationalism’.²⁶ Systemrationalismen kännetecknas av metoder för att förfina styrning och kontroll i organisationer som tillämpar ett centralt beslutsfattande och arbetsspecialisering. De systemrationalistiska metoderna avsågs vara generellt giltiga för alla typer av organisationer. Enligt perspektivet skulle en chef vara en expert i beslutsfattande, planering, koordinering och kontroll.²⁷

Under 50-talet spred sig användandet av datorer vilket innebar nya möjligheter för matematiska och statistiska beräkningar. Uppsändandet av Sputnik 1957 och ’det kalla kriget’ innebar att vetenskap och teknik sattes i förgrunden.²⁸ Två rapporter från 1959 blev också betydelsefulla. Rapporterna kritiserade handelshögskolornas betoning av yrkesutbildning och föreslog att skolorna borde förmedla mer generella kunskaper, inte minst i matematik och statistik.²⁹

Under andra världskriget anlätades matematiker, fysiker och statistiker i England och USA för att finna optimala metoder inom logistik och vapenanvändning. En sådan grupp inom Royal Air Force gavs namnet ”The operational research section”.³⁰ Tillämpning av ’operations research’ (operationsanalys) var en viktig faktor bakom det tyska ubåtsvapnets nederlag. Efter kriget tillämpade operationsanalytikerna sina

kunskaper inom civila områden, en sådan grupp, 'the Whiz kids', hjälpte till vid omstruktureringen av Ford runt 1950.³¹

Operationsanalytikernas strävan efter att finna optimala lösningar utgör en direkt parallell till Taylors 'one best way'.³² De arbetade för att införa kvantitativa metoder för planering och kontroll. Verktögen utgjordes av sannolikhets teori, linjärprogrammering, köteori, spelteori, simulering, mm. De flesta verktygen utvecklades under 40- och 50-talen och de infördes med tiden i handelshögskolornas utbildningsprogram.

Beslutsfattande var centralt inom systemrationalismen och ett exempel utgörs av Charles Kepner och Benjamin Tregoes bok "The rational manager" (1965) som blev en storsäljare. Kepner och Tregoe startade 1958 en utbildning i beslutsfattande³³ och de hyste stor tilltro till att rationella beslut kan fattas, bara man tillämpar ett systematiskt tillvägagångssätt. Kepner & Tregoes modell för beslutsfattande har blivit något av en standard inom föreskrivande beslutsteori.

Modellen omfattar sju steg:³⁴

1. Man fastställer de mål, som utgör grunden för de åtgärder man väljer
2. Man klassificerar målen efter deras betydelse
3. Man utvecklar alternativa åtgärder att välja mellan
4. Man värderar alternativen i förhållande till målen för att göra ett val
5. Man väljer ut det bästa alternativet till ett preliminärt beslut
6. Man bedömer den preliminära beslutets ogynnsamma konsekvenser
7. Man kontrollerar effekterna av det slutgiltiga beslutet genom att förhindra ogynnsamma konsekvenser och genom uppföljning

Systemrationalismen fick intellektuellt stöd av forskning inom systemteori och cybernetik. Begreppet cybernetik myntades av MIT-matematikern Norbert Wiener under 40-talet med hänvisning till det grekiska ordet 'kubernetes' som betyder styrman eller statsman. Cybernetik syftar till att skapa en självreglerande styrning genom att avvikelser (negative feedback) från en önskad norm rapporteras och återförs till den styrda enheten.

Herbert Simon som hade blivit professor vid Carnegie-Mellon blev mycket inspirerad av cybernetik. Under Simons överinseende avskaffade Carnegie-Mellon sin Harvard-liknande case-utbildning till förmån för en teoretisk handelshögskole-

utbildning som var präglad av matematik och systemrationalism.³⁵ Utbildningen utpekades som föredömlig i en av rapporterna från 1959. Under 60-talet blev Carnegie-Mellons managementutbildning vida kopierad.³⁶

Systemteorin gör anspråk på att vara en generell organisationsteori. Enligt teorin har alla organisationer en omgivning som den utbyter resurser med. Organisationen ses som en organism som måste anpassa sig till omgivningens krav för att kunna överleva. Som upphovsman till systemteorin brukar biologen Ludwig von Bertalanffy framhållas. Bertalanffy ansåg att systemteorin kunde utvecklas till en enhetsvetenskap genom att förena naturvetenskap och samhällsvetenskap i artikeln "General Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science" från 1951.³⁷

Ur systemteorin utvecklades contingency-teorin som intresserar sig för vilka organisationsformer som lämpar sig vid olika omgivningsförhållanden. Contingency-teorin är ofta föreskrivande, givet en viss omgivning antas det finnas ett bästa sätt att organisera.³⁸ Företagsledningens uppgift ses som att åstadkomma en god överensstämmelse (fit) mellan omgivningsförhållanden och organisationsstruktur.³⁹ Chefens roll som en strukturanalytiker och strukturdesigner ansluter till en rationell styrfilosofi.

Byråkratin som en rationell organisationsform

Martin Albrow som har undersökt byråkratibegreppets historia och användning, konstaterar att en användning av begreppet är att likställa byråkrati med effektiv organisering, inte minst för stora och komplicerade organisationer.⁴⁰ Den mest värtaliga representanten för denna byråkratiuppfattning är enligt Albrow Peter Blau i boken "Bureaucracy in Modern Society" från 1956. Blau argumenterade för att byråkratin var ett instrument för innovation. Detta exemplifierades av atombomben; enskilda vetenskapsmän, hur geniala de än må vara, skulle aldrig på egen hand kunna konstruera en bomb.⁴¹ Till byråkratins fördelar framhöll Blau även rekrytering på basis av formella meriter, vilket motverkade tendenser till diskriminering.⁴²

De företrädare som har likställt byråkrati med effektiv organisation har betraktat Webers beskrivning av byråkratins väsen som en föreskrivande modell för att uppnå maximal effektivitet. Organisationer borde således styras genom att det utarbetades

skriftliga regler, en systematisk arbetsdelning och ett standardiserat beteende. Styrformerna skulle vara opersonliga och objektiva. Karismatiskt ledarskap borde ersättas med administrativa förordningar.

Weber framhöll visserligen att byråkratin var tekniskt överlägsen, men ansåg inte att dess utbredning var önskvärd. Han tolkade detta som att 'formell rationalitet' kom att ersätta en traditionell 'substantiv rationalitet'. Byråkratin var en opersonlig kraft som skapade en 'järnbur av administrativa förordningar' kring människorna.⁴³ Inte desto mindre har Webers analys av byråkratins väsen ofta buntats ihop med Taylors och Fayols föreskrivande teorier i böcker om organisationsteori och management.⁴⁴

Under 60-talet argumenterade flera organisationsteoretiker för att byråkratins rationalistiska organiseringsprinciper var ett ideal att efterlikna för att uppnå ökad effektivitet. Ett exempel är Amitai Etzioni som i boken *"Modern Organizations"* (1964) beskrev hur en organisationsmedlem bör vara beskaffad. Den 'moderna' organisationsmänniskan skulle vara disciplinerad, känslomässigt kontrollerad och med jämnmod kunna utföra en enformig rutinuppgift:

Ett viktigt drag hos den moderna personligheten, i synnerhet organisationsmänniskans, är stor motståndskraft mot besvikelse och förmåga att uppskjuta tillfredsställelse. Det är denna psykologiska beskaffenhet som utgör grunden för vad som behövs för ett rationellt organisationsarbete. Den ger stöd åt vanan att komma till arbetet regelbundet och arbeta i jämn takt med en rutinuppgift. Den gör det möjligt för den som utför arbetet att bortse från personlig förkärlek eller personliga band och gör det därmed lättare att behandla klienter som 'fall'.⁴⁵

Tillämpning av en rationell styrfilosofi

En rationell styrfilosofi kommer till uttryck i ett stort antal praktiker i dagens organisationer. Speciella planeringsfunktioner är ett arv från scientific management. Det flitiga användandet av budgetar är också ett arv från Taylor som ville att redovisning skulle användas för att påverka framtiden.⁴⁶ Ekonomistyrning (management accounting) ansluter till Fayols administrativa aktiviteter planläggning, koordinering och kontroll. Inom finanshantering ansluter såväl finansteori som organisationers hantering av finansaktiviteter till en rationell styrfilosofi (centralisering, specialisering, regelstyrning). I många företag finns det informationssystem som syftar till att förse företagsledningen med riktig beslutsinformation, allt i en rationalistisk anda.

Intresset för 'företagsstrategi' inom såväl forskning som i praktisk tillämpning ansluter också till en rationell styrfilosofi. Michael Porter utgår liksom de flesta av strategiforskarna från ett systemsynsätt. Organisationens agerande skall utformas med hänsyn till omgivningens utseende; kundernas och leverantörernas förhandlingsstyrka, konkurrensintensitet, hot från substitut, mm.⁴⁷ Porters konkurrensstrategi bygger även på spelteori (operationsanalys) som också betonar företagsledarens roll som rationell beslutsfattare.

Under 90-talet blommade intresset för en rationell styrfilosofi genom kvalitets-säkringsmetoder som ISO 9000. ISO 9000 är en generell kvalitetsmetod som ansluter till Taylors tilltro till ett bästa sätt att organisera. Benchmarking är en annan modern managementteknik som ger uttryck för rationalism genom att försöka finna ett bästa tillvägagångssätt genom systematiska jämförelser mellan olika organisationer och enheter.

Avslutningsvis kan business process re-engineering (BPR) ses som 90-talets version av scientific management. Som namnet antyder är det genom modern ingenjörskonst (inte minst informationsteknologi) som samma enorma effektivitetsförbättringar skall uppnås såsom Taylor utlovade på sin tid. Boken "Re-engineering the Corporation" av BPR:s konstruktörer Michael Hammer och James Champy har sålt i mer 17 miljoner exemplar.⁴⁸

Arbete med re-engineering skall bedrivas på ett rationalistiskt sätt i fyra faser; mobilisering, diagnos, re-design och implementering. Arbete med re-engineering betonar chefens roll som rationaliseringsexpert.⁴⁹ Budskapet i BPR är att man måste bryta invanda rutiner och beteenden genom att tänka i helt nya banor. Liksom i scientific management skall arbetsprocesserna brytas ned i sina beståndsdelar och sättas ihop på ett optimalt sätt; 'one best way'.

Sammanfattning om rationell styrfilosofi

Vad som kännetecknar en rationell styrfilosofi är tilltron till analytiskt tänkande och att det går att styra en organisation genom beslutsfattande och planering. Styrningen tar sig i uttryck i regler och ordergivning. En effektiv organisation kännetecknas

enligt styrfilosofin av en välutvecklad arbetsspecialisering och beslutskraftiga centrala ledningsfunktioner.

Enligt en rationell styrfilosofi är chefen beslutsfattare och administratör snarare än ledare. Därmed anses cheferna behöva besitta kunskaper i ekonomi, administration och andra funktionella kunskaper medan ledaregenskaper och personlighetsläggning blir mindre viktigt. De anställda förväntas vara disciplinerade och lojalt följa fattade beslut.

Rekrytering med utgångspunkt ur en rationell styrfilosofi blir en fråga om att tillsätta 'rätt man på rätt plats'. Arbete med rekrytering blir i hög grad en uppgift för rekryteringsspecialister. Chefsutbildning inriktas mot att förmedla kunskaper i ämnen som teknik, ekonomi, marknadsföring och administration. Inom en rationell styrfilosofi bedöms personalen utifrån en systematisk mall och belönas genom ett formaliserat lönesystem.

4. Normativ styrfilosofi

Enligt en normativ styrfilosofi är chefens uppgift att formulera mål och utöva 'ledarskap' snarare än att vara en administrativ expert och beslutsfattare. De anställda skall ges utrymme till att ta initiativ som bidrar till organisationens måluppfyllelse. Styrfilosofin framhåller vikten av harmoni och gemensamma värderingar. Styrningen tar sig i uttryck genom socialisation och kommunikation av mål och värderingar.

Tidiga ansatser till en normativ styrfilosofi

Även en normativ styrfilosofi kom till uttryck i den amerikanska järnvägsbranschen under 1800-talet. Henry V. Poor (1812-1905) som var redaktör under många år för "American Railroad Journal" framhöll att företagsledningens uppgift var att förmedla vägledande normer och att utgöra "företagets själ".⁵⁰ Det räckte inte att införa systematiska tekniker och kontrollsystem för att styra och disciplinera de anställda, om inte cheferna utövade ledarskap och utvecklade en käranda, blev ledningens styrintentioner motarbetade:

Close prescription of duties and the bureaucratization of management reduced incentives and inevitably would lead the railroads, in Poor's view, to the problems inherent in the rigid managerial structures along the patterns of military and the government. Poor's solution was a leadership which would overcome dullness and routine by infusing the organization with an esprit de corps."⁵¹

Såväl Taylors som Fayols managementteorier innehåller inslag av en normativ styrfilosofi, även om dessa inte dominerar. Taylor förespråkade samarbete och harmoni mellan chefer och arbetare vilket skulle uppnås genom en 'mental revolution' där båda parter tog hänsyn till varandras intressen. Taylors tillvägagångssätt var dock att betona chefens roll som specialist på planering och administration, samt att de anställda skulle motiveras genom ekonomiska incitament (individuella ackord). Taylor har blivit mycket kritiserad för att försöka använda arbetsspecialisering som metod för att skapa harmoni av management-teoretiker som har hävdat att metoderna har inneburit motsatsen.⁵²

I Fayols 14 administrativa principer - varav de flesta ansluter till en rationell styrfilosofi såsom; (1) arbetsdelning, (3) disciplin, (7) individuell lönesättning, (8) centralisering, (9) hierarki och (10) ordning - betonades även betydelsen av ledarskap.⁵³ De anställda borde behandlas på ett rättvist och rimligt sätt (princip 11) då det var önskvärt med en låg personalomsättning (princip 12). De anställda skulle också ges utrymme till egna initiativ (princip 13) och organisationen borde genomsyras av en käranda (princip 14).

Human relations-rörelsen; chefen som harmoniskapare

Det var emellertid först genom framväxten av human relations-rörelsen som ett självständigt alternativ till rationell styrfilosofi etablerades. Under första halvan av 1900-talet var psykologi en vetenskap på frammarsch. Erfarenheter från klinisk psykologi antydde en möjlighet av att tillämpa psykologiska tekniker inom management. Psykologin utgick från att mänskligt beteende styrdes av normer och attityder och man antog att effektiviteten kunde ökas och konflikter elimineras om normer kunde påverkas på ett för organisationen fördelaktigt sätt.

Elton Mayo, psykologiprofessor vid Harvard från 1926, blev involverad i de pågående belysningsexperimenten vid Western Electric's 'Hawthorne-fabrik' utanför Chicago.⁵⁴ Mayo gav 1933 ut boken "Human Problems of Industry" som blev mycket

uppmärksammas.⁵⁵ I sin analys kring förutsättningarna för mänskligt samarbete utgick han från Durkheim och hävdade att modern industriorganisation, med sin långt drivna arbetsspecialisering, hade brutit ned den solidaritet som tidigare funnits inom hantverkssamhället. Bristen på solidaritet innebar i sin tur att arbetarna förlorade sin identitet, att de blev norm- och rotlösa. Ekonomiska belöningar kunde enligt Mayo aldrig ersätta social gemenskap som meningsskapare.⁵⁶ Människans överordnade drivkraft sågs som att vara omtyckt av vänner och kolleger.

'Hawthorne-forskarna' ansåg att den formella organisationen inte tog hänsyn till att arbetarna var sociala varelser med behov av att få tillhöra. En informell organisation som utvecklade ett eget normsystem uppstod därför spontant. I en experimentgrupp förhindrade gruppnormerna företags ambition med att öka produktiviteten, men i experimentgruppen för relämontering föreföll projektledaren påverka gruppens normer så att gruppen kontinuerligt förbättrade sin produktivitet. Genom att ta hänsyn till arbetarnas sociala behov kunde man få dem mer positivt inställda till företags intressen enligt den inflytelserika boken "Management and the Worker" från 1939:

What the Relay Assembly Test Room experiment showed was that when innovations are introduced carefully and with regard to the actual sentiments of the workers, the workers are likely to develop a spontaneous type of informal organization which will not only express more adequately their own values and significances but also is more likely to be in harmony with the aims of management.⁵⁷

Ur Hawthorne-studien utvecklades en idé om att chefer bör försöka förändra de underställdas normer och attityder mot en större harmoni med företagsledningens normer.⁵⁸ Då de anställda föreföll att påverkas huvudsakligen av gruppnormer utvecklade human relations-företrädare gruppdynamiska övningar i syfte att påverka deltagarnas normer och attityder.

Då sociala aspekter påverkade produktiviteten räckte det inte enligt human relations-rörelsen att en chef besatt relevanta tekniska kunskaper, utan även sociala färdigheter. Mayo framhöll att om de sociala färdigheterna hade utvecklats i samma takt som de teknologiska hade det inte blivit något världskrig.⁵⁹ En chef borde dels ha förmåga att förstå de underställdas sociala behov och dels kunna kommunicera, motivera och leda de anställda.⁶⁰ Chefens uppgift sågs som att bygga upp en

harmonisk arbetsmiljö där de anställda upplevde tillhörighet (belonging), delaktighet (participation) och tillfredsställelse (satisfaction). Mayo framhöll att blivande chefer borde ges en systematisk utbildning i sociala färdigheter.⁶¹

Andra världskriget skapade ett gynnsamt klimat för human relations-rörelsen, då samverkan och konflikteliminering prioriterades. På samma sätt som operationsanalys stimulerade utvecklingen inom rationell styrfilosofi, gav kriget impulser till en normativ styrfilosofi. Psykologer och sociologer mobiliserades för att stärka civil försvarsvilja, bekämpa defaitism och bedriva psykologisk krigföring.⁶² Världskriget innebar ett genombrott för tillämpad beteendevetenskap inom samhällsorganisation och management.⁶³ Efter kriget fortsatte de socialpsykologiska forskarna med att institutionalisera sin kunskap.

Under 40- och 50-talen uppnådde human relations-rörelsens sin höjdpunkt i USA och ett flertal forskningsinstitut etablerades. 1945 grundade Kurt Lewin "Research Center for Group Dynamics" vid M.I.T. Efter Lewins död flyttades forskningsinstitutet 1948 till Michigan-universitet ("Institute for Social Research") under Rensis Likerts ledning.⁶⁴ Vid institutet förenades gruppdynamisk forskning med forskning kring personalenkäter, en förening som anses utgöra startpunkten för 'Organization development-rörelsen'.⁶⁵

Tekniker inom gruppdynamik förmedlades även av "National Training Laboratories" (NTL) i Bethel, Maine som bildades 1947. NTL:s verksamhet dominerades av chefsutbildning i human relations-tekniker. Mest uppmärksammas blev 'sensitivitetsträningen' som syftade till att ge deltagarna ökad 'självkänedom' och att förmedla chefsidealet 'demokratiskt' ledarskap.⁶⁶ I träningen användes Kurt Lewins klassiska modell för attitydförändring: 1) 'unfreezing', 2) 'moving' och 3) 'refreezing'. Under 60-talet var sensitivitetsträningen mycket vanlig i amerikanskt näringsliv; i en enkät från 1968 uppgav 76% av tillfrågade företag att de använde sig av tekniken.⁶⁷

I Sverige infördes sensitivitetsträning i början 70-talet i samband med ett intresse för företagsdemokratifrågor. Traditionella styrtekniker sågs då som odemokratiska och chefernas förhållningssätt gentemot de underställda sågs som avgörande i försöken att skapa mer demokratiska organisationer. För att förändra chefers inställning infördes sensitivitetsträning som i Lewins anda lärde ut 'demokratiskt ledarskap'. Utbild-

ning i sensitivitetsträning gavs under 70-talet av PA-rådet, SAF:s utbildningsinstitut ALI-RATI, Institutet för tillämpad psykologi (ITP) och Stockholms universitet.

Men även om företrädarna för human relations förespråkade en ledarstil som gjorde medarbetare delaktiga och motiverade, ifrågasattes aldrig byråkratins grundvalar; arbetsspecialisering och centralt beslutsfattande. I kölvattnet av human relations expanderade personalarbete som ett specialiserat yrke, liksom att organisationsutveckling senare blev ett arbete för specialister. Western Electrics fortsatta arbete med human relations - som efterliknades av många företag - sysselsatte 1950 30 personalkonsulenter som intervjuade och gav råd till de anställda.⁶⁸ Mayo framhöll detta arbete som en lämplig uppgift för chefsämnen som därigenom tränades i att lyssna och kommunicera.⁶⁹

Chester Barnard och Philip Selznick; chefen som skapare och upprätthållare av värden

Två inflytelserika böcker som i huvudsak ansluter till en normativ styrfilosofi är Chester Barnards "The Functions of the Executive" (1938) och "Leadership in Administration" av Philip Selznick (1957).⁷⁰ Barnard och Selznick förebådar mycket av den normativa retoriken kring företagskultur som blommade ut under 80-talet.

Chester I. Barnard (1886-1961) började på statistikavdelningen vid AT&T 1909 efter studier i nationalekonomi vid Harvard. 1927 blev Barnard chef för dotterbolaget New Jersey Bell. I "The Functions of the Executive" sammanfattade han sina erfarenheter och diskuterade förutsättningarna för framgångsrikt samarbete. Som förutsättning för samarbete i en organisation framhöll han att medlemmarna hade ett gemensamt mål.⁷¹ Organisationer borde i högre grad ha integrerade värderingar och trosuppfattningar.⁷² Cheferna skulle upprätthålla kommunikationen i företaget och förmedla värden som skapade mening åt de anställda:

Executive responsibility, then, is that capacity of leaders by which, reflecting attitudes, ideals, hopes, derived largely from without themselves, they are compelled to bind the wills of men to the accomplishment of purposes beyond their immediate ends, beyond their times.⁷³

I "Leadership in Administration" gör Selznick en distinktion mellan administration (administrative management) och institutionellt ledarskap (institutional leadership). En organisation är ett verktyg som går att avvara om den skulle visa sig vara ineffektiv. En institution däremot har inkorporerat sociala värden och får därmed ett existensberättigande som går utöver teknisk måluppfyllelse. Selznick var kritisk till Simons syn på chefen som en administratör med uppgift att effektivt utnyttja tillhandahållna medel. Administrativ teori kunde inte, i positivistisk anda, bortse från etiska värdefrågor:

The cult of efficiency in administrative theory and practice is a modern way of overstressing means and neglecting ends.⁷⁴

Det var enligt Selznick företagsledarna som hade ansvar för (och förmågan) att utveckla och upprätthålla institutionens centrala värden. Därför sågs chefsförsörjning ("forming and maintaining elites") som en mycket viktig del i en institutions fortlevnad.⁷⁵ Chefsutbildning borde användas för att socialisera institutionens värden och tankesätt till chefskandidaterna.⁷⁶ Selznick värdesatte liksom Barnard enhetliga värderingar och normer i en organisation och därför borde cheferna rekryteras från en gemensam social gruppering.⁷⁷

Peter Drucker; målstyrning och egenkontroll

Österrikaren Peter F Drucker flyttade till USA under 30-talet för att undslippa nazismen. Under efterkrigstiden byggde han upp en position som en ledande management-teoretiker. Såsom konsult åtnjöt Drucker praktikernas gunst och hans böcker har sålt i miljonupplagor över hela världen. Druckers inflytande manifesteras också av att han är den flitigaste författaren (30 artiklar) i tidskriften "Harvard Business Review".⁷⁸

Drucker lanserade begreppet målstyrning (Management by Objectives) i boken "The Practice of Management" från 1954. Målstyrning utgår från att det är företagsledningens uppgift att skapa och förmedla en vision och sedan i samråd med underställd personal formulera mål för deras arbetsinsatser. Styrformen syftar till att ge underställd personal större självständighet och frihet att välja tillvägagångssätt för att uppnå fastställda mål. Istället för att bli kontrollerade och övervakade av överordnad chef skall de utöva 'egenkontroll'.⁷⁹

Målstyrning innebär emellertid inte att chefernas och hierarkins betydelse minskar. Snarare är det frågan om att företagets styrsystem förändras från att fokusera på regler och instruktioner till mål och normer. Drucker argumenterade för att det måste finnas ett gemensamt 'medborgarskap' (citizenship) inom en organisation för målstyrningen skall kunna fungera.⁸⁰ En viktig uppgift för företagsledningen blev därför att förmedla trossatser och värderingar för att indirekt få de anställda att bety sig på ett önskat sätt.

Drucker utmanade flera av byråkratins organiseringsprinciper i "The Practice of Management", en kritik som i hög grad kopierats av andra management-teoretiker och konsulter. Byråkratin med dess arbetsspecialisering ledde till 'närsynthet' och många hierarkiska led skapade inflexibilitet och dålig kommunikation. Drucker förordade 'platta' organisationer och att man delade in funktionella organisationer i olika affärsområden. Ett affärsområde skulle ha en egen affärsidé, ett mätbart resultat och en 'general manager' för att medarbetarna lättare skulle känna ansvar för 'helheten'.⁸¹

Drucker argumenterade för att chefsutveckling skulle vara ett ansvar för alla chefer och inte huvudsakligen en uppgift för stabsspecialister. Den bästa chefsutvecklingen kunde erhållas genom att skapa en decentraliserad organisation där cheferna fick träning i 'general management' tidigt i karriären.⁸²

Under slutet av 60-talet etablerades målstyrningstekniken i Sverige. 1969 gav PARådet ut en rapport om praktiskt tillvägagångssätt vid införande av målstyrning.⁸³ I början 70-talet startade privata och offentliga utbildningsinstitut utbildning i MbO.⁸⁴

Människan i organisationen; från tillhörighet till självförverkligande

Under 60-talet utvecklades inom normativ styrfilosofi ett alternativ till human relations som var mer individualistiskt och prestationsorienterat. Människans främsta drivkraft sågs av den nya inriktningen inte som tillhörighet utan som självförverkligande. Ideologisk utgångspunkt utgjordes av Maslows behovstrappa.⁸⁵ Chefens uppgift sågs som att skapa förutsättningar för de anställdas personliga utveckling. Jämfört med human relations och scientific management var inte längre

industriarbetaren huvudmålet för de nya ledningsteknikerna utan framförallt till en välutbildad medelklass.⁸⁶

En förgrundsgestalt för den nya inriktningen var Douglas McGregor (1906-1964). McGregor tillbringade större delen av sin karriär vid M.I.T som professor i psykologi. Under en period som universitetsrektor upplevde han att human relations-teknikerna inte kunde lösa de ledningsproblem som han ställdes inför.⁸⁷ I "Human Side of Enterprise" från 1960 utvecklade han en managementteori som ifrågasatte såväl scientific management som human relations. I boken presenteras två karikerade ledarstilar; 'teori X' och 'teori Y'. Teori X bygger på ett antagande om att anställd personal av naturen är arbetsskygg och opålitlig, medan teori Y utgår från att de vill ta ansvar och göra sitt bästa. Enligt McGregor var teori X med sin negativa människosyn förhärskande inom amerikanskt näringsliv. Teori Y byggde på styrning genom integration och egenkontroll. Med integration avsågs:

Skapandet av sådana villkor att organisationsmedlemmarna kan nå sina egna mål bäst genom att inrikta sina krafter på framgång för företaget.⁸⁸

Likheterna mellan Teori Y och Druckers managementfilosofi är påfallande. McGregor framhöll också målstyrning som en metod för att kunna upprätta en fungerande egenkontroll.⁸⁹

McGregor (liksom Drucker) var kritisk till att det hade inrättats speciella funktioner för att bedriva chefsförsörjning i många (amerikanska) företag. Chefsutbildningsstabens roll borde istället vara rådgivande och utbilda andra chefer i hur de kunde arbeta med personalutveckling. Istället för att tillskapa ett 'maskineri' för chefsförsörjning borde det upprättas en 'miljö' där chefstalanger kunde 'växa upp':

Det finns knappast något samband alls mellan kvantiteten av formella program och ledarutbildningsmaskineri och vad som faktiskt åstadkommes inom företaget i detta hänseende. Ibland tror jag att sambandet kan vara negativt! Program och procedur *orsakar* inte ledarutbildning, emedan det är omöjligt att "tillverka" företagsledare på samma sätt som man tillverkar produkter. Man kan bara hoppas att "odla" dem, och utvecklingen beror mindre på de verktyg som används än på den omgivning som skapas.⁹⁰

Andra inflytelserika management-teoretiker som utgick från en syn på människan som en självförverkligande varelse var Chris Argyris, Frederick Herzberg och Rensis Likert. Chris Argyris, en lärjunge till McGregor, vidareutvecklade dennes idéer i

boken "Integrating the Individual and the Organization".⁹¹ Temat att man bör likställa organisationsmedlemmarnas värderingar och ambitioner med organisationens är centralt inom normativ styrfilosofi.

Frederick Herzberg är mest känd för sin tvåfaktor-teori som lite förenklat säger att det är inre psykologiska faktorer såsom upplevt intresse, erkännande och personlig utveckling, som skapar arbetstillfredsställelse. Faktorer som lön, status och arbetsförhållanden kunde endast förhindra vantrivsel men inte skapa motivation enligt Herzberg. Teorin blev inflytelserik även om mycket kritik har riktats mot Herzbergs slutsatser och forskningsmetodik.⁹²

Rensis Likert vid Michigan-universitetet ansvarade för ett av de första forskningsprogrammen om ledarskap. I studier av arbetsledares ledarbeteende och effektivitet konstruerades dimensionerna "produktionsorienterat" respektive "medarbetarorienterat" ledarskap. Likert framhöll att det var de medarbetarorienterade ledarna som var de effektiva i boken "New Patterns of Management" från 1961. Man kan säga att Michigan-forskarna kontrasterade en scientific management-orienterad ledarstil mot en ledarstil utifrån human relations och att de framhöll den senare som överlägsen.

Vid Ohio-universitet där likartad ledarskapsforskning pågick lanserades begreppen 'initiating structure' och 'consideration' 1962.⁹³ Ohio-forskarna såg ingen motsättning mellan begreppen, en chef kunde både vara bra på att hantera människor och att fokusera på uppgifterna. Deras forskning populariserades av Robert Blake och Jane Mouton i boken "The Managerial Grid" från 1964. De två dimensionerna lades ut på ett rutnät där en chef som enbart fokuserade på personalens trivsel var en 1.9-chef, medan en chef som endast fokuserade på uppgiften var 9.1-chef. Den ideala chefen var en 9.9-chef som beskrivs på ett sätt som tydligt ansluter till en normativ styrfilosofi:

9.9 Management: Work accomplishment is from committed people; interdependence through a 'common stake' in organization purpose leads to relationships of trust and respect.⁹⁴

Resultaten från amerikansk ledarskapsforskning spreds till Sverige under 60-talet genom insatser av forskare och konsulter. 1962 gav Hermods ut en brevkurs om

ledarskap av Hans Robertsson där bland annat Hawthorne-studien, Maslows behovshierarki, McGregors teori X/Y och resultaten från de pågående ledarskapsstudierna vid Ohio och Michigan-universiteten presenterades.⁹⁵ En konsekvens av att ledarskap och målstyrning blev populärt i Sverige var att gott chefskap i hög grad började att ses som en förmåga att hantera relationer.⁹⁶

Även om det finns vissa skillnader mellan olika skolbildningar inom ledarskapsforskningen om hur en chef bör bete sig så finns det en förenande syn på att en chef bör vara en ledare. Den rationella styrfilosofin där en chef ses som en expert, administratör och beslutsfattare förkastas som omänsklig, otidsenlig och ineffektiv av ledarskapsforskarna. I hög grad handlar ledarskap om en förmåga att påverka normer samt skapa mening och motivation hos underställd personal. Därmed kan man säga att själva begreppet ledarskap ansluter till en normativ styrfilosofi.

”Kultur” som ledningsverktyg

Under slutet av 70-talet började management-teoretiker intressera sig för kulturbegreppet. Företagskultur sågs som ett verktyg för att uppnå ökad effektivitet.⁹⁷ Företagskulturintresset sammanföll med ett intresse för japanskt näringsliv. De japanska framgångarna förklarades med hjälp av kulturella faktorer av managementteoretiker som ville popularisera företagskulturbegreppet.

Intresset för företagskulturbegreppet ökade gradvis fram till 1982. 1976 skrev Silverzweig & Allen artikeln ”Changing the corporate culture”. Andrew Pettigrews artikel ”On Studying Organizational Cultures” från 1979 var inflytelserik och har utpekats som startpunkten för företagskulturvägen.⁹⁸ Därefter närmast exploderade intresset för företagskultur efter utgivning av tre konsultbetonade böcker i USA åren 1981-82.⁹⁹

Management-retoriken kring företagskultur framhöll värdet av hängivna medarbetare som inte gjorde åtskillnad mellan egen välfärd och företagets.¹⁰⁰ Vidare sågs det som möjligt att skapa en önskad företagskultur genom att målmedvetet utföra symboliska handlingar och att en homogen normstruktur ledde till ekonomisk framgång.¹⁰¹ Inom managementteori betonas värdet av kulturell homogenitet och heterogena kulturer ses som svaga och predestinerade för misslyckande.¹⁰²

Medan det amerikanska näringslivet led av sviterna efter den andra oljekrisen fortsatte tillväxten i Japan och japanska produkter hade skaffat sig ett gott rykte för kvalitet och tillförlitlighet. Management-teoretiker började undersöka om Japans framgång kunde förklaras av ett bra management. 1979 gav Ezra Vogel från Harvard Business School ut boken "Japan as Number One". Vogel var inspirerad av George Lodge som i skrifter under 70-talet kritiserat amerikanskt näringsliv för att vara alltför individualistiskt och egocentrerat.¹⁰³ Lodge, liksom Vogel, förde fram en samarbetsideologi som lösning på det amerikanska näringslivets problem. Japanskt näringsliv framhölls som ideal genom sin betoning av konsensus, anställningstrygghet och samarbetsorientering. En annan inflytelserik bok var "The Art of Japanese Management" (Pascale & Atos 1981) där det hävdades att amerikanskt näringsliv kunde nå framgång genom att översätta japanska tekniker och utveckla en stark kultur som upprätthöll värden som kvalitet, flexibilitet och service.¹⁰⁴

De amerikanska management-teoretikerna som intresserade sig för Japan beskrev de japanska management-teknikerna på ett sätt som var mycket likt de föreskrivande ideal inom normativ styrfilosofi som hade förts fram av bland annat Peter Drucker, Kurt Lewin och Douglas McGregor.¹⁰⁵ Exempelvis är William Ouchis ledarstil 'teori Z' närmast identisk med McGregors 'teori Y'. Ouchis managementteori härstammar mer från författare som Durkheim, Tönnies, Barnard, Argyris och Likert än från empiriska beskrivningar av japansk ledningspraktik.¹⁰⁶

Även om amerikanska management-teoretiker beskrev de japanska management-teknikerna som sprungna ur en unik och samarbetsorienterad tradition visar historiska studier att de föredömliga japanska ledningsteknikerna i hög grad härstammar från USA. Druckers "The Practice of Management" har varit något av en japansk 'företagsbibel' och har tillämpats hängivet av japanska företag.¹⁰⁷

Det finns också starka kopplingar mellan human relationsrörelsen och de japanska ledningsteknikerna. Den mycket inflytelserike kvalitetskonsulten W. Edwards Demings, som doktorerade som anställd vid Hawthorne-fabriken, förmedlade ett kvalitetstänkande i japanskt näringsliv tillsammans med en annan medarbetare från Hawthorne, Joseph Juran.¹⁰⁸ Det var Juran som utvecklade metodiken kring kvalitets-

cirkeln, den 'japanska' metod som sedan sades bli 'importerad' till USA. Cirklarna marknadsfördes i USA med en traditionell normativ styrretorik:

The rhetoric that promoted circles repeated the claims that had been used in the sixties and seventies to legitimize job enrichment [...] Problem-solving teams [quality circles] would allow workers some autonomy but would counter their individualism by encouraging them to identify with the firm and work with managers.¹⁰⁹

Avslutningsvis utgör världens mest sålda managementbok, "In Search of Excellence" ett exempel på en normativ styrfilosofi. McKinsey-konsulterna Tom Peters och Robert Waterman, ville beskriva vad som utmärkte framgångsrika ('excellenta') amerikanska företag. Som teoretisk utgångspunkt användes fyra normativa management-teoretiker; Mayo, Barnard, Selznick och McGregor.¹¹⁰

Peters & Waterman hävdade att företagsledningens mest väsentliga uppgift var att styra värderingarna i företaget.¹¹¹ Excellenta företag hade insett detta och de styrde kring ett antal grundläggande idéer och hade i övrigt en decentraliserad organisationsstruktur baserad på egenkontroll.¹¹²

Ett framträdande tema i "In Search of Excellence" utgörs av kritik mot rationalism som har paralleller till Elton Mayo skrifter. Byråkratiska organisationsstrukturer och analytisk MBA-utbildning kritiseras och människan beskrivs som en självcentrerad och irrationell varelse med ett skriande behov av att finna mening i livet. P & W framhåller människans irrationalitet som orsaken till att rationalistiska styrsystem inte fungerar och de hävdade att excellenta företagen hade insett detta och därför infört en idébaserad styrning.¹¹³

Det idéstyrda ledarskapet - den normativa styrfilosofin blir svensk

I Sverige fanns det ett stort intresse för företagskultur under 80-talet. Seminarium och konferenser anordnades i ämnet¹¹⁴ och även intresset för svensk kultur och dess särart var stort.¹¹⁵ Med utgångspunkt i normativa styrfilosofi utarbetades det i Sverige under 80-talet en ledningsfilosofi som avsåg att uppnå styrning genom visioner, värderingar och idéer, som påstods vara speciellt anpassad för den svenska kulturen.

1981 bildades Svenska Management-gruppen (M-gruppen) genom en fusion mellan PA-rådet, ALI-RATI och SAF:s tekniska avdelning. I samband med att M-gruppen bildades överfördes PA-rådets forskningsverksamhet till en ny organisation, FA-rådet (Rådet för företagslednings- och arbetslivsfrågor). 1982 engagerades FA-rådet den amerikanske organisationspsykologen Michael Maccoby för att vara med och besvara frågan vilken typ av ledarskap som passade för svenska förhållanden.¹¹⁶ 29 höga chefer inom privat och offentlig verksamhet samt politiska och fackliga organisationer intervjuades och på Maccobys inrådan studerades deras 'socialkarakter'.¹¹⁷

Forskningen presenterades i boken "Ledare för Sverige" och dess slutsatser var i hög grad präglad av Maccobys teoretiska referensram.¹¹⁸ Boken resulterar nämligen i en generell ledarskapsmodell och utan någon speciell hänvisning till svenska förhållanden framställs chefens uppgift som att förmedla visioner, värderingar och idéer:

Ingen ledare av någon typ kan bli effektiv utan mod att försöka nya ansatser samt upprätthålla integriteten i sin vision. I själva verket är det de kvaliteter i ledarskapet som delas av alla bra ledare, deras förmåga att definiera nyckelproblem och stödja och utveckla värderingar, som stimulerar folk att arbeta mot gemensamma mål och ger dem mod att handla.¹¹⁹

I FA-råds-boken "Doktrinskiftet" uttrycktes en normativ styrfilosofi än mer tydligt och begreppet "Det idéstyrda ledarskapet" myntades.¹²⁰ Nya konkurrensförutsättningar krävde en ny 'doktrin' - ledning genom idéer och 'affärerna i centrum':

Affärstänkandet har skiftat från att vara produktions- till marknadsinriktat. Detta kräver en ny effektiv mobilisering av företagets resurser, vilket förutsätter en människosyn där individen ses som ansvarstagande, rationell, självständig och med egna föreställningar om vad som kan åstadkommas. Ledarskapet är idéorienterat och utgår från en för företaget specifik ideologi med stark anknytning till affärstänkandet och dess värderingar. När dessa värderingar delas av 'alla' i organisationen skapas en ny och mycket stark motivationskraft i företaget.¹²¹

Idéerna i "Ledare för Sverige" och "Doktrinskiftet" framhölls som baserade på empirisk forskning från Sverige, men böckerna präglas onekligen av starka idéimpulser från Peters & Waterman och andra normativa styrteoretiker.¹²²

Tillämpning av en normativ styrfilosofi

Tillämpning av målstyrning, decentralisering, arbetsorganisatoriska utvecklingsprojekt och föreställningen om att en chef skall vara ledare ger uttryck för en normativ styrfilosofi. Ett exempel på chefen som ledare återfinns i Jan Carlzons bok "Riv pyramiderna", den mest sålda management-boken i Sverige någonsin. Carlzon argumenterar för att den ökade kunskapsnivån i samhället och den hårdnande konkurrensen nödvändiggör att personalen är engagerad och har möjlighet att arbeta självständigt:

Den traditionelle Chefen styr med instruktioner, dvs regler om vad man inte får göra. Instruktioner är i huvudsak kunskap om begränsningar. Ju fler instruktioner, desto mindre eget ansvar och utrymme för egna initiativ. Instruktionerna begränsar handlingsfriheten och förkväver kreativiteten. Den nya tidens ledare överlåter den gamla tidens chefskap, dvs ansvar och befogenheter, till dem som arbetar ute i verksamheten.¹²³

5. Skillnader mellan rationell och normativ styrfilosofi

I en artikel av Nils Brunsson ses rationell och normativ styrfilosofi som varandras motsatser.¹²⁴ Rationell styrfilosofi som benämns för "the decision-making perspective" kritiseras för att vara inriktad mot analys av olika beslutsalternativ vilket kan leda till handlingsförlamande konflikter.¹²⁵ Brunsson föreslår istället styrning genom en konsistent och klar ideologi som kan skapa konsensus och stimulera handling. Ideologin skall svara på frågorna *hur* en organisation skall agera, *vad* den skall göra och *varför*.¹²⁶

Problemet i Brunssons argumentation ligger inte i framhållandet av fördelar med en normativ styrfilosofi utan synen på rationellt beslutsfattande och ideologisk styrning som varandras motsatser. Den rationella styrfilosofin utgör nämligen också en ideologi - rationalism. En rationell styrfilosofi förutsätter liksom en normativ styrfilosofi att det formuleras ett övergripande syfte med organisationen. Första steget i Kepner & Tregoes modell för ett rationell beslutsfattande är att fastställa de mål som utgör grunden för de åtgärder man väljer.¹²⁷ Rationalismen ger sitt svar på frågorna om vad, hur och varför kopplat till organisatorisk handling och den ger uttryck för normer som standardisering, regelstyrning, disciplin och professionalism.

Skillnaden mellan styrning genom beslutsfattande eller styrning genom ideologi är således inte att beslutsfattande inte är ideologiskt eller att beslutsfattande inte förekommer inom en ideologisk styrning. Istället är den ideologiska styrningen (normativ styrfilosofi) mer indirekt genom sitt fokus på förmedling av gemensamma normer och värderingar istället för regler och instruktioner. Genom att få de anställda att införliva organisationens mål och normsystem kan de styra sig själva enligt Drucker, McGregor och Peters & Waterman. Normativ styrfilosofi är mer optimistisk till att det går att skapa gemensamma värderingar inom en organisation. Inom rationell styrfilosofi är man mer benägen att erkänna att vertikal och horisontell arbetsdelning kan leda till värderingsklyftor. Exempelvis argumenterade Simon för att beslutsfattande inte borde decentraliseras i större utsträckning än vad organisationen är integrerad ur värderingssynpunkt.¹²⁸ Styrningen fokuseras därför på handlingsimplikerande regler, regler som ger uttryck för de styrandes normer och mål.

Vissa grundläggande normer förekommer inom såväl rationell som normativ styrning. Det gäller inte minst normer om hierarki, ansvar, måluppfyllelse och medlemskap. Skillnaderna mellan styrfilosofierna består framförallt i synen på hur dessa normer skall komma till praktiskt uttryck. Förutom att rationell styrfilosofi ger uttryck för regelstyrning och normativ styrfilosofi styr indirekt genom normer och värderingar finns det en del andra skillnader mellan styrfilosofierna.

Rationella management-teoretiker som Taylor, Simon och systemrationalisterna framhöll att styrningen borde kännetecknas av logik och vetenskap. Simon såg visserligen människan som begränsat rationell, men rationaliteten skulle säkerställas genom att man definierar tydliga organisatoriska roller. En normativ styrfilosofi appellerar däremot i hög grad till känslor. För Mayo var människans främsta drivkraft tillhörighet, medan McGregor med flera har utgått från att självförverkligande är den främsta drivkraften. Synen på människan som en känslövsare har gjort att normativa styrfilosofer tonat ned betydelsen av ekonomisk ersättning som motivationsskapare och istället framhållit värden som gemenskap, delaktighet och engagemang.

Inom en rationell styrfilosofi är efterlevnaden av fattade beslut framförallt en fråga om efterlevnaden av kontrakt. Inte minst förespegligen om att ett standardiserat

tillvägagångssätt möjliggör effektiviseringar och därmed utrymme för ökade löner har använts för att disciplinera. I en byråkrati förväntas även personalen följa regler som de finner oförnuftiga. Byråkratins 'rationalitet' förutsätter i hög grad på att de anställda bortser från personliga överväganden. Enligt en normativ styrfilosofi behöver de anställda övertygas för att de skall bete sig i överensstämmelse med överordnades intentioner.

En annan grundläggande skillnad mellan styrfilosofierna är vad som utgör en idealorganisering. En rationell styrfilosofi betonar professionalism; att specialiserade yrkesutövare samverkar på basis av skilda kompetenser. Inom en normativ styrfilosofi förespråkas harmoni och integration. Organisationen ses som en familj (clan) eller ett samhälle (community) där det bör finnas gemensamma värderingar, framförallt sådana som ger uttryck för effektivitet och kundorientering. Individernas intressen skall likställas med organisationens.

Enligt en rationell styrfilosofi är chefens roll att vara expert på tankearbete och beslutsfattande. Chefer skall formulera strategier, fastslå lämpliga tillvägagångssätt samt instruera och vägleda de anställda på basis av expertkunskap. Enligt normativ styrfilosofi skall chefen vara en ledare som skapar motivation och engagemang kring en gemensam uppgift. Cheferna skall formulera mål, förmedla normer och arbeta med 'personalutveckling'.

Skillnader mellan rationell och normativ styrfilosofi:

	Rationell styrfilosofi	Normativ styrfilosofi
Styrningen fokuseras kring	regler/instruktioner	normer/mål
Styrfilosofin appellerar till	logik	känslor
Styrning åstadkommes genom	materiella incitament	immateriellt meningsskapande
Önskvärt organisatoriskt tillstånd	professionalism	harmonier & integration
Chefsideal	chefen som expert	chefen som ledare

Inom praktiskt organiserande tillämpas styrfilosofierna samtidigt.¹²⁹ Ganska mycket talar dock för att rationell styrfilosofi är starkare institutionaliserad i dagliga rutiner och underförstådda regler kring organisering.¹³⁰ Taylors fyra principer för scientific management lever i hög grad i dagens organisationer.¹³¹ Däremot har en normativ styrningsretorik intagit en mycket stark ställning inom såväl amerikansk som svensk managementlitteratur.¹³² Det förekommer ofta ett stort glapp mellan idealbilden kring hur organisationer bör fungera (gemenskap, motivation och samverkan) och de

rådande organiseringspraktikerna (som bygger på vertikal och horisontell arbets-specialisering).

6. Det gemensamma

Men även om det finns viktiga skillnader mellan styrfilosofierna så finns det också mycket som förenar dem. Vare sig rationell eller normativ styrfilosofi ifrågasätter organisationers hierarkiska struktur eller chefernas betydelse. Motsättningen mellan filosofierna kretsar kring arbetsfördelningen mellan ledare och ledda; hur självständiga bör de ledda vara och hur skall ledarna agera?

Syftet med såväl rationell som normativ styrfilosofi kan sägas utgöra att inom rådande maktförhållanden tillskapa största möjliga effektivitet. Kännetecknande för styrfilosofierna är även betoningen av chefskapets betydelse för organisatorisk framgång.¹³³ De utgår från ett företagsledarperspektiv och bidrar till att legitimera chefernas ställning och att framställa en ordning baserad på hierarki, ansvar och måluppfyllelse som naturlig och önskvärd.¹³⁴ Chefer ses som ansvariga för att rätt beslut fattas, att de blir genomförda och att visioner och värderingar förmedlas, etc. Inte sällan glorifieras företagsledaren.

Båda styrfilosofierna är också av en föreskrivande karaktär, de beskriver ideal och vill reformera etablerade arbetsformer. Dessa ideal förmedlas inte minst vid managementutbildning världen över. Eftersom det finns många gemensamma drag mellan styrfilosofierna blir de ofta sammanflätade både i retorik och i praktisk organisering. Waring skriver:

Their common premises showed in several ways. Both schools provided tools for managers. [...] If corporatism [normativ styrfilosofi] had contradictions between harmony as an end in itself and harmony as a means to bureaucratic rationality, between liberation and adjustment, and between participation and manipulation, the contradictions were normally resolved in favour of rationality, adjustment and manipulation. Management by objectives obliged employees to adopt their manager's goal; sensitivity training taught bureaucrats to be rational with feelings; job enrichment imbued workers with managerial habits; quality circles obliged workers to impose time-and-motion study and speedups on themselves.¹³⁵

Därmed kan man säga att cirkeln är sluten. Styrfilosofierna representerar yin och yang i management. De kan ses som varandras motpoler; det demokratiska - det

auktoritära, det logiska - det emotionella, det detaljerade - det övergripande och till och med det manliga och det kvinnliga. Men på samma gång kompletterar styrfilosofierna varandra. Styrfilosofierna utgör därvidlag de huvudsakliga komponenterna i den institution som benämns för management.

Fotnoter

¹ Barley & Kunda (1992) använder begreppen 'Ideology of rational control' respektive 'Ideology of normative control'. Waring (1991) benämner styrfilosofierna för 'bureaucratic school' respektive 'corporatist school'. Sättet de behandlar begreppen är likartat.

² Ordet 'rationell' bör i denna studie likställas med det mer otympliga begreppet 'rationalistisk'. En rationell styrfilosofi ger uttryck för rationalism och behöver inte utgöra det bästa sättet att åstadkomma ett givet mål, vilket ordet rationell annars kan betyda.

³ Störst användning har jag haft av Barley & Kunda (1992), Waring (1991) och Wren (1972). Andra översiktsverk som har använts är Abrahamsson (1992), Albrow (1972), Bendix (1956), Burrell & Morgan (1979), Huczynski (1993), Morgan (1986) samt Sköldberg (1990).

⁴ Wren, 1972: 72-73

⁵ a a s 86

⁶ a a s 87

⁷ Abrahamsson & Andersen, 1996: 26

⁸ Wren, 1972: 118

⁹ Taylor föreläste om scientific management vid Harvard mellan 1909-1914. Taylor hade också nära kontakt med Joseph Wharton, grundare av USA:s första handelshögskola. Wharton var delägare i Bethlehem Steel och det var på hans inrådan som Taylor kom till Bethlehem Steel 1898. Taylor mötte emellertid hårt motstånd från företagsledningen på Bethlehem, och han blev därför tvungen att lämna företaget 1901. (Wren, 1972: 128-134)

¹⁰ Taylor, 1911/1984: 49

¹¹ Wren (1972)

¹² Taylor, 1903/1947: 138-146

¹³ Wren (1972)

¹⁴ a a s 221

¹⁵ IMI i denna skepnad grundades 1927. 1933 fick skolan stängas på grund av att Adolf Hitlers makttillträde ledde till att institutets finansärer drog tillbaka sitt ekonomiska stöd.

¹⁶ Abrahamsson & Andersen, 1996: 38

¹⁷ Simon, 1947/1971: 113

¹⁸ a a s 310

¹⁹ Sköldberg, 1990: 103

²⁰ Simon, 1947/1971: 208

²¹ a a s 190

²² Waring, 1991: 69-71

²³ Simon, 1947/1971: 298

²⁴ a a s 118

²⁵ a a s 251-255

²⁶ Barley & Kunda (1992)

²⁷ a a s 380

²⁸ Barley & Kunda (1992), Wren (1972)

²⁹ Wren (1972)

³⁰ Waring, 1991: 21

³¹ Den mest framträdande medlemmen av 'the Whiz kids' var Robert McNamara som blev försvarsminister under John F Kennedy. McNamara hyste en mycket stor tilltro till matematiska metoder inom management och var en arkitekt bakom USA:s krigsansträngning i Vietnam. Kriget planerades utifrån kvantitativa cost/benefit-beräkningar (kill-ratios). Målet var att använda de vapen som till lägst kostnad tillfogade fienden störst skada. (Waring, 1991:32-35)

³² Wren, 1972: 475

³³ Under åren fram till 1965 genomgick 15.000 chefer Kepner & Tregoes utbildningsprogram.

³⁴ Kepner & Tregoe, 1965/1974: 131-149

³⁵ Waring, 1991: 73

³⁶ a a s 74

³⁷ Wren, 1972: 482

³⁸ Jfr Mintzberg (1979)

³⁹ Morgan, 1986: 49

⁴⁰ Albrow, 1970: 95

⁴¹ Blau, 1956: 91

⁴² a a s 114-118

⁴³ Abrahamsson, 1992: 157

⁴⁴ Exempelvis i Stoner & Freeman, 1989: 42

⁴⁵ Etzioni, 1964/1970: 168

⁴⁶ Konsultföretaget McKinsey grundades under 20-talet kring idén om budgeten som planerings- och kontrollverktyg (Wren, 1972: 186).

⁴⁷ Porter, 1980/1984: 26

⁴⁸ The Economist: March 22-28: 9

⁴⁹ Personal, 1994, häfte 2: 8

⁵⁰ Wren, 1972: 88- 92. Utvecklingen av managementidéer inom den amerikanska järnvägssektorn har studerats av ekonomhistoriken Alfred Chandler. Ett intressant förhållande är att Chandler är ett barnbarnsbarn till Henry Poor.

⁵¹ a a s 91

⁵² Exempelvis Argyris (1964)

⁵³ Wren, 1972: 218-221; Abrahamsson & Andersen, 1996: 34-36

- ⁵⁴ För en översikt av 'Hawthorne-studien' se Wren (1972) eller Sköldbberg (1990)
- ⁵⁵ Barley & Kunda, 1992: 374
- ⁵⁶ Bendix, 1956: 314
- ⁵⁷ Roethlisberger & Dickson, 1939/1984: 71
- ⁵⁸ Huczynski, 1993: 18
- ⁵⁹ Mayo, 1945: 23
- ⁶⁰ Wren, 1972: 290
- ⁶¹ Bendix, 1956: 316
- ⁶² Cartwright, 1947: 338-341
- ⁶³ a a s 348
- ⁶⁴ Likert ledde direkt efter kriget en mycket omfattande survey- och intervjuundersökning om vilka effekter den allierade flygbombningen hade haft på civilbefolkningens försvarsvilja i Tyskland (Cartwright, 1947: 341)
- ⁶⁵ French & Bell, 1973: 20
- ⁶⁶ Ur Kurt Lewins klassiska experiment med ledning av barngrupper utvecklades ett ideal kring den 'demokratiska' chefen som lät deltagarna komma till tals innan han fattade sitt beslut.
- ⁶⁷ Waring, 1991: 122
- ⁶⁸ Bendix, 1956: 323
- ⁶⁹ Mayo, 1945: 84-85
- ⁷⁰ Barnard har även varit en viktig inspirationskälla för rationell styrfilosofi då han utvecklade en modell för beräkning av relationen mellan arbetsinsatser/belöning som bla Simon kom att arbeta vidare med. Barnards management-filosofi i sin helhet betonar emellertid framförallt en normativ styrfilosofi. (Kunda, 1992: 13, 245)
- ⁷¹ Barnard, 1938/1946: 56
- ⁷² a a s 294
- ⁷³ a a s 283
- ⁷⁴ Selznick, 1957: 135
- ⁷⁵ a a s 15
- ⁷⁶ a a s 58
- ⁷⁷ a a s 104-107
- ⁷⁸ Harris, 1993: 115
- ⁷⁹ Drucker, 1955: 112-117
- ⁸⁰ a a s 194-196
- ⁸¹ a a s 178
- ⁸² a a s 162
- ⁸³ "Generell arbetsplan för målstyrning i samverkan", PA-rådet (1969)

⁸⁴ Se exempelvis annons från Asbjörn Habberstad AB och Stockholms universitet i Personaltjänst, 1972, häfte 5: 12

⁸⁵ Waring, 1991: 134

⁸⁶ Även Drucker inriktade sin framställning mot ledning av andra chefer och kunskapsarbetare. Målstyrning skulle således inte tillämpas på verkstadsgolvet, men väl inom kontorsmiljö.

⁸⁷ Wren, 1972: 448

⁸⁸ McGregor, 1960: 48

⁸⁹ a a s 51

⁹⁰ a a s 150

⁹¹ Argyris (1964)

⁹² Abrahamsson & Andersen, 1996: 139

⁹³ a a s 83

⁹⁴ Wren, 1972: 458

⁹⁵ Robertsson (1962)

⁹⁶ Lennerlöf (1971)

⁹⁷ Barley & Kunda, 1992: 381

⁹⁸ Sköldberg, 1990: 190

⁹⁹ Barley & Kunda, 1992: 381. Böckerna var: *"Theory Z"* av William Ouchi (1981), *"Corporate Cultures"* av Terrence Deal och Allan Kennedy (1982) samt *"In Search of Excellence"* av Thomas Peters och Robert Waterman (1982).

¹⁰⁰ a a s 382

¹⁰¹ a a s 383

¹⁰² Sköldberg, 1990: 198

¹⁰³ Waring, 1991: 167

¹⁰⁴ Barley & Kunda, 1992: 381

¹⁰⁵ Waring, 1991: 169

¹⁰⁶ a a s 171

¹⁰⁷ a a s 164

¹⁰⁸ Warner, 1994: 526

¹⁰⁹ Waring, 1991: 174-175

¹¹⁰ Peters & Waterman, 1982: 141. Peters & Watermans historiska beskrivning av organisationsteorins utveckling är 'slafsig' och innehåller en mängd felaktigheter, såsom att Douglas McGregor var upphovsman till human relations-rörelsen och att Barnard skrev *"The functions of the Executive"* i polemik mot Webers skrifter om byråkrati (Dessa översattes till engelska först 1947, nio år efter Barnards bok).

¹¹¹ a a s 46

¹¹² a a s 36

¹¹³ a a s 105

¹¹⁴ Ett exempel utgörs av en konferens i Lund 1985 arrangerad av SCIL (Programgruppen för studier av organisationssymbolism och kultur vid företagsekonomiska institutionen i Lund). Konferensen hade som programpunkter; "Management av symboliska resurser", "Mobilisering kring en ny identitet", "Ledarskap och kulturutveckling inom SAS" samt "Kulturdiagnos".

¹¹⁵ Exempel på detta är boken "*Svenskhet som strategi*" från 1987 av Kati Laine-Sveiby, "*Svensk läsebok i ledarskap*" av Christian Ylander och Stig Löfstrand från samma år samt "*Svensk mentalitet*" från 1989 av Åke Daun. Den nordiska kulturen och dess ledningsstil uppmärksammades 1986 av Eddie Sjöborg i boken "*Skandinaviskt management*".

¹¹⁶ Ordförande i FA-rådet var Pehr G Gyllenhammar och Michael Maccoby hade tidigare analyserat Gyllenhammars ledarstil i boken "Ledaren" från 1981.

¹¹⁷ Med socialkaraktär avsågs de värderingar och attityder som delas av en grupp av människor (Edström m fl, 1985: 116-128)

¹¹⁸ Edström, m fl (1985)

¹¹⁹ a a s 109

¹²⁰ Beckérus m fl (1988)

¹²¹ a a s 28-29

¹²² I boken "*Att leda via idéer*" av Jouko Arvonen (1989) kopplades det idéstyrda ledarskapet till en gren av organisationsteorin som innefattar human relations, socialpsykologisk ledarskapsteori, socioteknik, företagskultur och ledning av kunskapsföretag.

¹²³ Carlzon, 1985: 23

¹²⁴ Brunsson (1982)

¹²⁵ a a s 37

¹²⁶ a a s 38

¹²⁷ Se sid 44-45

¹²⁸ Hytter, 1991: 220

¹²⁹ Sköldberg, 1990: 18

¹³⁰ Barley & Kunda, 1992: 393

¹³¹ Hodgetts (1995)

¹³² Trollestad, 1994: kapitel 3

¹³³ Furusten, 1995: 109-111

¹³⁴ Gowler & Legge (1996)

¹³⁵ Waring, 1991: 199-200

Referenser

- Abrahamsson, Bengt (1992) Varför finns organisationer? - Kollektiv handling, yttre krafter och inre logik. Studentlitteratur, Lund.
- Abrahamsson, Bengt & Jon A Andersen (1996) Organisation - Att beskriva och förstå organisationer. Liber-Hermods, Malmö.
- Albrow, Martin (1972) Byråkrati - Historia, teori, praktik. Wahlström & Widstrand, Stockholm. Engelskt original: Bureaucracy (1970).
- Argyris, Chris (1964) Integrating the Individual and the Organization. New York: John Wiley & Sons.
- Arvonen, Jouko (1989) Att leda via idéer. Studentlitteratur, Lund.
- Barley, Stephen R & Gideon Kunda (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(September): 363-399.
- Barnard, Chester E (1938) The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press.
- Beckérus, Åke, Anders Edström, Claes Edlund, Göran Ekvall, Jan Forslin & Jan Erik Rendahl (1988) Doktrinskiftet. Nya ideal i svenskt ledarskap. FA-rådet, Svenska Dagbladets Förlag.
- Bendix, Reinhard (1956) Work and Authority in Industry. New York: John Wiley & Sons.
- Blake, Robert & Jane Mouton (1964) The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blau, Peter, M (1956) Bureaucracy in Modern Society. New York: Random House.
- Brunsson, Nils (1982) The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. *Journal of Management Studies*, 19(1): 29-44.
- Burrell, Gibson & Gareth Morgan (1979) Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Heinemann Educational Books.
- Carlzon, Jan (1985) Riv Pyramiderna! Bonniers.
- Cartwright, Dorwin (1947) Social Psychology in the United States during the Second World War. *Human Relations*, 1: 333-352.
- Deal, Terrence & Allan Kennedy (1982) Corporate Cultures. Reading (MA): Addison-Wesley.
- Drucker, Peter F (1955) The Practice of Management. New York: Harper and Row.
- Edström, Anders, Michael Maccoby, Jan Erik Rendahl & Lennart Strömberg (1985) Ledare för Sverige. FA-rådet, Liber Förlag, Malmö.
- Edström, Anders, Lars Erik Norbäck & Jan Erik Rendahl (1989) Förnyelsens ledarskap - SAS utveckling från flygbolag till reseföretag. Norstedts Förlag, Stockholm.
- Etzioni, Amitai (1970) Moderna organisationer. Aldus/Bonniers, Stockholm. Engelskt original; Modern Organizations, Prentice-Hall (1964).
- French, Wendell L & Cecil H Bell (1973) Organization Development. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Furusten, Staffan (1995) The Managerial Discourse. A study of the creation and diffusion of popular management knowledge. Doktorsavhandling vid Uppsala Universitet (företagsekonomi).
- Gowler, Dan & Karen Legge (1996) The Meaning of Management and the Management of Meaning. In; Linstead, Stephen, Robert Grafton Small & Paul Jeffcutt (Eds); *Understanding Management*. London: Sage Publications.
- Hammer, Michael & James Champy (1993) Reengineering the corporation. New York: Harper Collins.
- Harris, T George (1993) The Post-Capitalist Executive: An Interview with Peter F. Drucker. *Harvard Business Review*, (May-June): 115-122.
- Hodgetts, Richard M (1995) Frederick Taylor: Alive and Well and Ready for the 21st Century. In; *Proceedings from Academy of Management 1995 Conference*, s 218-222
- Huczynski, Andrzej A (1993) Management gurus. London: Routledge.

- Hytter, Anders (1991) Den idémässiga dimensionen - decentralisering som struktur- och idéförändring. Doktorsavhandling (företagsekonomi), Lund University Press, Lund.
- Kepner, Charles H & Benjamin B Tregoe (1974) Den rationella chefen. Liber Förlag, Stockholm. Engelskt original; *The Rational Manager* (1965).
- Kunda, Gideon (1992) *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation.* Philadelphia: Temple University Press.
- Lennerlöf, Lennart (1971) Chef, ledare och ledarskap. En diskussion från socialpsykologiska utgångspunkter. Personaladministrativa rådet, Stockholm.
- Likert, Rensis (1961) *New Patterns of Management.* New York: McGraw Hill.
- Mayo, Elton (1945) *The Social Problems of an Industrial Civilization.* Harvard University, Andover Press: Boston.
- McGregor, Douglas (1960) *The Human side of Enterprise.* New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry (1979) *The Structuring of Organizations.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Morgan, Gareth (1986) *Images of Organization.* Beverly Hills: Sage Publications.
- Ouchi, William (1981), *Theory Z.* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pascale, Richard T & Anthony G Athos (1984) *The Art of Japanese Management.* New York: Simon & Schuster.
- Peters, Thomas J & Robert H Waterman Jr (1982) *In Search of Excellence.* New York: Harper & Row.
- Pettigrew, Andrew (1979) On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Porter, Michael E (1984) *Konkurrensstrategi.* ISL Förlag. Engelskt original: *Competitive Strategy.* The Free Press (1980).
- Robertsson, Hans (1962) *Ledarskap, Hermods.*
- Roethlisberger, Fritz J & William J Dickson (1984) *Human Relations and the Informal Organization.* In; Fischer, Frank & Carmen Sirianni (Eds); *Critical Studies in organizations and Bureaucracy.* (Utdrag ur: *Management and the Worker.* Cambridge: Harvard University Press, 1939).
- Selznick, Philip (1957) *Leadership in Administration.* Berkeley, California: University of California Press.
- Silverzweig, S & R. F. Allen (1976) Changing the Corporate Culture. *Sloan Management Review*, 17: 33-49
- Simon, Herbert A (1971) *Administrativt beteende.* Bokförlaget Prisma. Engelskt original; *Administrative Behavior* (1947).
- Sköldberg, Kaj (1990) *Administrationens poetiska logik.* Studentlitteratur, Lund.
- Stoner, James A F & R Edward Freeman (1989) *Management.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Taylor, Frederick W 1903/1947. *Shop Management.* In; *Scientific Management.* New York: Harper & Brothers Publishers.
- Taylor, Frederick W (1984) *Scientific Management.* In; Fischer, Frank & Carmen Sirianni (Eds); *Critical Studies in organizations and Bureaucracy.* (Utdrag ur *Principels of Scientific Management*, 1911).
- Tengblad, Stefan (1997) *Chefsförsöjning. Mötet mellan motstridiga ideal.* Bokförlaget BAS, Göteborg.
- Trollestad, Claes (1994) *Människosyn i ledarskapsutbildning.* Doktorsavhandling vid Uppsala universitet (teologi). Bokförlaget Nya Doxa, Nora.
- Waring, Stephen P (1991) *Taylorism Transformed. Scientific Management Theory since 1945.* Capel Hill: The University of North Carolina Press.
- Warner, Malcolm (1994) Japanese Culture, Western Management: Taylorism and Human Resources in Japan. *Organization Studies*, 15(4): 509-533.

Wren, Daniel A (1972) The Evolution of Management Thought. New York: The Ronald Press Company.