



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Ledelsesteori og lederadfærdsteori

Nørreklit, Lennart

Publication date:
2006

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Nørreklit, L. (2006). *Ledelsesteori og lederadfærdsteori*. Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



LEDELSESTEORI OG LEDERADFÆRDSTEORI

Lennart Nørreklit

**Ledelse og Filosofi
Nr. 3**

© Lennart Nørreklit, dr. phil.

Ledelsesteori og Lederadfærdsteori

2. udgave (1. udgave 1981).

Ledelse og Filosofi, nr. 3, 2006

ISBN 87-91943-12-4

EAN 9788791943126

Published by
Danish Centre for Philosophy and Science Studies
Aalborg University
Fibigerstraede 4
9220 Aalborg OE
Denmark

www.think.aau.dk

Indhold

Indledning

Del 1: Ledelsesteori

A. Ledelse af person

B. Ledelse af organisation

C. Ledelsesproblemet

1. Tilpasnings ledelse

2. Dynamisk/udviklings ledelse

Del 2: Lederadfærdsteori

- anvendelse og kritik

Literatur

Indledning

Artiklen er en ny version af et working paper fra 1981. Diskussionen om ledelse som identitetsskabende versus lederadfærdsteori er igen er blevet aktuel. Den gang var det et indlæg der søgte at angive et alternativ i forhold til den danske ledelsesguru, E. Johnsen's dominerende teori. I dag kan vi se samme debat i en bredere sammenhæng.

Første del danner grundlaget til en ledelsesteori baseret på identitetsbegrebet og teorien om social intentionalitet. Anden del diskuterer på den baggrund E. Johnsen's ledelsesteori.

Hvor skriftet anvender teorier og begreber, som er indforståede, anvendes noterne til forklare de tekniske begreber.

Jeg har valgt at fremstille paperet stort set uændret i stedet for at omskrive det, så det stadig står på den lidt prægnante og uslebne måde. Et par noter er af nyere dato for at relatere analysen til aktuelle perspektiver.

Del 1: Ledelsesteori

Definition:

Ved 'ledelse' forstås de processer, der under bevidsthedsmæssig styring bevarer identitet.

Ledelse, af hvad? - af personer og af organisationer (virksomheder, institutioner, samfund).

A. Ledelse af personer

Ledelse handler om mennesker. Den enkelte styrer i større eller mindre grad sin egen adfærd. Denne styring er i en eller anden udstrækning udtryk for personens identitet. Hvis styringen ikke er identitetsbaseret, fører den personen i retning af en personlig opløsning, hvori personen mister sin handlekraft, sin styrke og sammenhængen og meningen i sine handlinger.

Der er altså tale om en form for identitetsbaseret ledelse, når en person styrer og kontrollerer sine handlinger. Handlingerne må bevidst styres med henblik på fundering af personens identitet – og må altså styres ud fra en eller anden erkendelse af denne identitet.

Personer står i et indbyrdes afhængighedsforhold. Den enes identitet er altid mere eller mindre en funktion af de andres identitet. Ledelse af den egne person og ledelse af andre personer er derfor knyttet sammen. Ledelse af en persons handlinger kan kun undgå at sætte personen i en identitetstruende konflikt med andre personer, hvis ledelsen tager sigte på samtidigt at udvikle personens egen identitet som den udvikler andre menneskers identitet.

Ledelsen må derfor tage sigte på at forstå afhængighedsforholdet på et plan der er tilstrækkeligt dybt til, at det er muligt at forene dette med den gensidige identitetsudvikling.

B. Ledelse af organisationer

Organisationer (inkl. virksomheder, institutioner, politiske partier m.v.) identificeres gennem deres interferens med virkeligheden: En påvirkning, et input forarbejdes til en respons, et output – et stykke virkelighed omformes til et andet.

Den virkelighed, der forarbejdes eller omformes kaldes her for et 'stof'.¹

Den virkelighed, der er en følge af forarbejdningen kaldes her et realiseret 'resultat'.

'Stof' og 'resultat' er relative begreber: Et resultat er stof i forhold til en ny proces - det er grunden til at der overhovedet arbejdes på at frembringe resultater.

Relationen stof-resultat kan analyseres under en række forskellige synsvinkler: f.eks.

1. Stof: råstoffer + arbejdskraft.
Forarbejdning: Produktionsproces.
Resultat: varer.
2. Stof: Arbejdere.
Forarbejdning: produktion.
Resultat: nedslidning.
3. Stof: Miljø.
Forarbejdning: produktion.
Resultat: Forurening.
4. Stof: økonomiske ressourcer, kapital.
Forarbejdning: anvendelse af kapital.
Resultat: Akkumuleret kapital.

Organisationer identificeres gennem deres specifikke bidrag. Disse specifikke bidrag udgør grundelementerne i deres idé-grundlag.

Eksemplerne på synsvinklerne 1-4 kan suppleres med andre eksempler. Det, at der er tale om en synsvinkel angiver, at der er tale om en måde, hvorpå bidraget kan analyseres.

For at gennemføre analysen er det naturligvis nødvendigt at resultatet kan bestemmes specifikt.

Kategorisering af bidragene er hovedsagelig sket gennem kategorisering af hvilken type varer, der fremstilles. Varebegrebet er i denne sammenhæng i stand til at omfatte bidrag, der kan karakteriseres under andre synsvinkler.

F.eks. synsvinkel 2: arbejdskraften, der selv optræder som vare og derfor selv er genstand for reproduktion, udvikling, identitetsbestemmelse.

Eller synsvinkel 3: miljø-dimensionen: produktion af varen vindmølle. Også kapital er en vare, der udvikler sig som resultat af økonomiske processer.

¹ At noget er stof vil sige, at det i sig indeholder mulighed for noget. Dette begreb om stoflighed er inspireret af Aristoteles. Begrebet 'stof' er nært beslægtet med begreberne 'mulighed' og 'ressource', se Nørreklit 1973, hvor stof-begrebets grundlæggende rolle i forklaringen af social/organisatorisk udvikling udvikles.

Med teorien om virkelighed som integration (se bl.a. Henriksen et al. 2004, eller Nørreklit 2005) vil denne del af artiklen i dag blive omskrevet ved hjælp af teorien om integration af mulighed og fakta.

Andre bidrag kan imidlertid ikke - eller endnu ikke - henføres til varekategorien: f.eks. folketingets fremstilling af love, miljøorganisationernes bidrag til udformning af den fysiske planlægning m.v.

Ledelse af organisationen tager sigte på fundering af organisationens identitet. Grundet i det stoflige grundlags ændringer bl.a. gennem organisationens egne processer er ledelse nødvendig: identiteten bevares ikke af sig selv.

Grundet de identiteter, som en organisations medlemmer har, er det nødvendigt at strukturere organisationens processer i overensstemmelse hermed. Undertrykkelse af medlemmernes identitet indebærer organisationens indre opløsning.

Samspeilet mellem medlemmernes identitet og organisationens identitet kaldes organisationens identitetsstruktur. Da organisationens bidrag til virkelighedsdannelsen selv bestemmes ud fra bidragets placering i forhold til denne virkelighed, så er også virkelighedens identitet (samfundsstrukturen, samfundsformationen og dennes situation) bestemmende for karakteren af organisationens identitet og identitetsstruktur.

Til enhver organisation knytter sig foruden selve frembringelsesaktiviteten også en organisationsreproducerende aktivitet. En organisationsreproducerende aktivitet, der ikke tager hensyn til nødvendig identitetsudvikling, leder organisationen mod opløsning.

Ledelse, der - ofte under betegnelsen 'administrativ ledelse' - blot tager sigte på bevaring af organisationsreproduktive processer, uden at tage hensyn til identitetsfunderende nødvendigheder, er kun pseudo-ledelse: den er legitimerende for en systemstruktur uden at forholde sig til samme. Den kan også kaldes tom ledelse. Den forudsætter værdien og stabiliteten af bestående systemstrukturer. I en situation med foranderlige systemstrukturer, må den skiftes ud med andre ledere, hvis organisationens forlis skal undgås.

Radikal eller revolutionerende ledelse, der griber ind ved i væsentlig grad at omforme organisationens eller systemets identitet, er kun mulig, hvis forudgående ledelse har været tom og ført organisationen i nærheden af undergang.

Hvis ledelsen søger at udvikle organisationens identitet i modstrid med omgivelsernes eller organisationsmedlemmernes, bliver identitetsstrukturen usammenhængende, og der skabes kriser for organisationen. Hvis f.eks. virksomhedens idé-grundlag skiftes ud, falder medlemmernes tilknytning, produktionsapparatets anvendelighed og omgivelsernes forståelse. Hvis nye organiseringsprincipper indføres, optræder andre rollefordelinger, som kan stå i modstrid med en række enkelt-medlemmers identitet.

Identitetsudviklingen er derfor en proces, hvor den samlede identitetsstruktur omformes i sammenhæng.

C. Ledelsesproblemet

Det mest grundlæggende komplicerede ledelsesproblem med afgørende betydning for menneskeheds fremtidsmuligheder er problemet om den negative Intentionalitet,² specielt den strukturelle negative intentionalitet.

Negativ intentionalitet er udtryk for pseudo-ledelse af samfundet, dvs. et 'metafysisk samfund'.³

For enkelt-organisationerne i samfundet byder det følgende problemer:

- Samfundsmedlemmerne og dermed organisationsmedlemmerne kan ikke realisere en meningsfuld identitet.
- Organisationens mål, dens idé-grundlag, dens identitet må - for at være bæredygtig - forholde sig til den negative intentionalitet.

Der er to muligheder:

1. Tilpasnings ledelse

Virksomheden tilpasser sig de strukturelle eksistensbetingelser, som sættes af den negative intentionalitet.

Virksomhedens omgivelser vil i denne situation generelt understøtte virksomheden. Virksomheden har en umiddelbart acceptabel identitet, en systembekræftende identitet.

Problemer for virksomheden kommer til at bestå deri, at den selv må forstærke de meningsnedbrydende processer overfor dens medlemmer/medarbejdere ved at motivere dem til at deltage i en relativt destruktiv, meningsløs proces. Medlemmerne af organisationen kan under disse betingelser nemlig ikke realisere en menneskelig identitet ved at deltage i organisationens arbejde.

² Ved 'intentionalitet' forstås den udviklingsretning i forhold til realisering af menneskelig eksistensmulighed, som processerne i et samfund har.

Intentionaliteten er bestemt af samfundets strukturer. Intentionaliteten kaldes 'positiv', hvis den forbedrer menneskelige eksistensmuligheder; den kaldes 'negativ' hvis den undergraver disse. Med 'menneskelig eksistens' tænkes her både på menneskets materielle eksistens som biologisk levende væsen og på dets bevidsthedsmæssigt kreative eksistens, hvor mennesket gennem sin egen bevidsthedsmæssige aktivitet, funderet i dets egen identitet, udvikler nydannelser (Nørreklit 1980).

³ Ved et 'metafysisk samfund' forstås her et samfund, hvis politiske strukturer ikke forholder sig til samfundets intentionalitet. Abstraktionen fra samfundets intentionalitet indebærer et billede af samfundet som 'det rigtige samfund', altså et billede af statiskhed i samfundets grundlæggende strukturer. Derfor betegnelsen 'metafysisk'. I modsætning til talen om et metafysisk samfund kan sættes tale om et politisk eller dialektisk samfund. Begrebet 'dialektik' betoner udviklingsaspektet i de grundlæggende strukturer. Betegnelsen 'politisk' betoner, at udviklingen underlægges politiske drivkræfter (Nørreklit 1980).

Jo større den negative intentionalitet, des vanskeligere bliver motivationsproblemerne; jo vanskeligere bliver det at realisere en positiv social stoflighed.⁴ Altså: jo større den negative intentionalitet er, des større vil graden af ufrihed, undertrykkelse, ulighed og social uro være.

Abstraktionen⁵ fra eventuelle negative intentionaliteter indebærer således fremvækst af undertrykkende autoritetsformer i virksomheder og organisationer. Samtidigt med, at deres indflydelse på den materielle stoflighed⁶ forstærker den negative intentionalitet.

Denne form for ledelse indeholder derfor også et pseudo-ledelses aspekt: Ledelse består i udvikling af en sammenhængende identitetsstruktur, hvor organisationsmedlemmernes identitet stemmer overens med organisationens. Men under tilpasningens ledelsesvilkår, optræder organisationen undertrykkende overfor realiseringen af medlemmernes identitet, således at organisationens identitetsudvikling sker på bekostning af og i modstrid med medlemmernes identitet.

2. Dynamisk/udviklings ledelse

Organisationens identitet bestemmes og udvikles med henblik på etablering af positiv intentionalitet (jf. note 1).

Ledelsen får hermed en politisk opgave, i.e. at arbejde for påvirkningen af samfundets strukturelle miljøbetingelser med henblik på at skabe gunstige strukturelle betingelser for en sådan identitetsudvikling - dels gennem påvirkning af overordnede organisationer, dels gennem mere direkte politisk påvirkning (af offentlighed, folketing). Som erstatning for denne ekstrainsats opnår

⁴ Ved 'social stoflighed' forstås det sociale stof, som danner grundlaget for samfundets eksistens og virke. Dette stof er menneskets villighed til at indgå i samarbejde. Ligheds-dimensionen (ikke-undertrykkelse, frihed) angiver de sociale betingelser for samarbejde. Ligheden er derfor den sociale stoflighed. Ligheden er derfor en grundværdi, som samfundets processer forholder sig til.: øgning af lighed giver en positiv intentionalitet, mindskningen af ligheden en negativ.

Lighed er her forstået ikke som et element i den pseudo-politiske diskurs, der foregår i samfundet, idet denne diskurs tenderer mod at opfatte lighed som ensartethed og dermed institutionalisere nye undertrykkesformer ved at sætte den i modstrid med frihed.

Lighedsbegrebet er her forstået principielt som det forhold mellem mennesker, at de ikke undertrykker hinanden. Det forhold, at ét menneske har magt i forhold til et andet, må i lighedens begreb modsvares af et omvendt magtforhold fra det andet menneske overfor det første.

⁵ Ved 'abstraktion' forstås her en begrebsdannelsesproces, hvor der ses bort fra væsentlige virkelighedskonstituerende forhold.

I modsætning til begrebet 'abstraktion' anvendes begrebet 'konceptualisering' som udtryk for en begrebsdannelse, hvor begreber bestemmes i sammenhæng således at denne sammenhæng søger at omfatte de væsentlige virkelighedskonstituerende forhold.

⁶ Ved 'den materielle stoflighed' forstås den materielle, økologiske og ressourcemæssige basis for samfundsprocesserne. Den er vore materielle eksistensbetingelser. Forringelse af disse gennem samfundets produktive virksomhed Indebærer en negativ intentionalitet. Positiv intentionalitet søger at forbedre menneskelige eksistensbetingelser.

Sammen med den sociale stoflighed udgør den materielle stoflighed de samlede menneskelige eksistensbetingelser og dermed grundlaget for vurderingen af intentionaliteten som mere eller mindre positiv eller negativ.

ledelsen mulighed for at etablere en identitetsstruktur, der er mere harmonisk med medlemmernes identitet, således at deres identitetsudvikling danner basis for en kraftfuld udvikling af virksomheden, organisationen. Omkostningen er - ud over det forøgede politiske arbejde - desuden modstand fra de internationaliserede ideologier, der opretholder den negative intentionalitet, i.e. efterspørgslen efter organisationens bidrag må styrkes og give aftagere billedet af ydelsen som en frigørende ydelse, i.e. frigørelse fra de tvangsmekanismer, der hænger sammen med den negative intentionalitet.

Del II: Lederadfærdsteori - anvendelse og kritik

Ved 'lederadfærdsteori' skal i denne sammenhæng forstås en teori om lederroller. I denne sammenhæng er det E. Johnsen's teori om lederroller.⁷ I direkte modsætning til E. Johnsen skal jeg påstå at:

En teori om ledelse er ikke en teori om lederadfærd.

Da ledelse i lederadfærdsteorien defineres ud fra den rolle, ledelse spiller, kan ledelse ikke defineres ud fra adfærd som sådan. En teori om lederadfærd må derfor nødvendigvis underordnes en teori om ledelse, uden hvilken det overhovedet ikke er klart, hvad ledelse overhovedet er.

E. Johnsen's teori om lederadfærd mangler et fundament i en teori om ledelse. Ganske vist indleder E. Johnsen sin teori om ledelseslære med en bestemmelse af 'ledelse' således:

"Herefter kan man sige at

Ledelse er et

- målformulerende og

- problemløsende

- samspil mellem mennesker.

Videre kan man sige, at jeg spiller en lederrolle, når jeg deltager aktivt og bevidst i et samtidigt

- målformulerende

- problemløsende

- samspil med andre."

(Johnsen 1978, s. 200)

En sådan bestemmelse erkender imidlertid ikke det for ledelse karakteristiske træk: For ledelse er det nemlig ikke ligegyldigt, hvilke mål, hvilke problemer eller hvilket samspil med andre mennesker, det drejer sig om. De i citatet skitserede samspilsprocesser kan derfor foregå på 'aktiv og bevidst' måde, uden at der er tale om ledelse.

Ledelsesarbejdet tager sigte på identitetsudvikling. Alle mulige former for menneskelige handlinger og samspilsformer kan være målformulerende, problemløsende og i samspil med andre; men hvis disse handlinger er ledet, så er de identitetsudviklende.

At integrere en teori⁸ om ledelse, der tager udgangspunkt i en sådan utilfredsstillende karakteristik af ledelse, hvor det for ledelse karakteristiske er abstraheret vort, resulterer i ledelsesformer, der er

⁷ At spille en rolle er at udvise en bestemt form for adfærd. Forskellen mellem lederroller er forskelle mellem former for adfærd. Således handler lederrollemodeller om lederadfærd. I stedet for Johnsen's teori kunne man tage en hvilken som helst rolleteori om lederadfærd som f.eks. distinktionen mellem demokratisk, autoritær og laissez faire ledelse (Sjølund 1965), eller f.eks. Belbins teori om 5 lederroller (Belbin 1982).

⁸ At 'integrere en teori' betyder her, at teorien inddrages i den organisatoriske praksis som instrument til formningen af denne.

tilpassende og dermed ideologisk legitimerende for systemet med dets negative intentionalitet. Ledelsen bliver undertrykkende i stedet for frigørende. Og denne undertrykkelse rammer lederen selv, selvom han/hun opnår visse kompensationer i form af magtillusion og øget forbrugsmulighed.

Selvfølgelig må også denne pseudo-ledelse stille sig spørgsmålet: Hvad er disse kompensationer værd i forhold til det tab af mening, med tilværelsen, som lederen lider?

Ledelsen nærer imidlertid ofte en betydelig usikkerhed overfor det politiske aspekt i genuin ledelse, og især overfor de faktiske eksistensmuligheder for en organisation, der tilstræber at undergå negativ intentionalitet. Disse usikkerheder vil ofte dominere over ledelsens trang til at realisere mening.

Sluttelig må det ikke overses, at den negative intentionalitet i reglen kun er et delaspekt. De fleste organisationer giver betydelige positive bidrag, der i høj grad er med til at realisere den mening med organisationens virke, selvom dette bidrag er med til at svække menneskelige eksistensmuligheder.

Efter at have fremlagt sit begreb om ledelse foretager E. Johnsen en yderligere abstraktion. Han vil analysere leder-adfærd. Hans fokusering omkring adfærdsbegrebet lader slutte til en positivistisk (d.s.s. analytisk) behaviorisme og metodologi. Dette indebærer et atomistisk virkelighedssyn, hvori alle spørgsmål om værdiforhold bestemmes som subjektive og uvidenskabelige.

En sådan synsmåde stemmer overens med de abstraktioner, som allerede er omtalt: identitet og identitets-struktur er ikke begreber, som er lette at operationalisere. Og spørgsmål om intentionalitet, som essentielt er spørgsmål om værdiforhold, rejses naturligvis ikke, fordi sådanne spørgsmål end ikke hører hjemme i den videnskabelige virkelighed ud fra denne synsmåde.

Lederadfærdsteorien, som E. Johnsen herefter udvikler, er da også et klart eksempel på en sådan analytisk teori. Den fremstiller tre adfærdsdimensioner, og adfærden indenfor hver dimension karakteriseres i tre positioner, i alt 27 lederadfærdsroller. Det er så op til den enkelte leder at udvikle sin egen lederadfærdsteori, dvs. sin egen teori om, hvilket sæt af lederadfærdsroller, han skal tage i anvendelse.

Det skal medgives, at en sådan lederadfærdsteori kan have stor betydning for den enkelte leder. Gennem sin egen lederadfærdsteori har han mulighed for at bringe sin ledelsesadfærd i overensstemmelse med sin egen identitet - hvis han vel at mærke har en erkendelse af denne. Ellers kan han meget let komme i den modsatte situation, at det lederadfærdsrollemønster, han søger at realisere, ikke er i overensstemmelse med ham selv.

Den individuelle ledelseslære eller ledelsesteori skal i følge Johnsen foregå sådan:

Kravet om integrerbarhed er et krav om, at teorier skal være samfundsrelaterede eller praksisrelaterede. Det er imidlertid vigtigt, at teorien, der integreres, i praksis ikke baseres på for omfattende eller traditionsbundne abstraktioner. Dette vil give den en ideologisk undertrykkende funktion.

Dominerende, illegitime kræfter i praksis - i.e. kræfter, der baseres på en negativ intentionalitet - vil imidlertid søge deres dominans og magt bekræftet ved at gøre integrationen selektiv, således at den fremmer integration af abstraktive frem for konceptualiserende teorier, da de konceptualiserende teorier sigter mod ophævelse af negativ intentionalitet og dermed magtdominans.

"*Individuel* søgning er den måde, man stiller spørgsmål til sin omverden. Som man råber i skoven, får man svar. Jo mere differentieret spørgning, jo mere differentieret verdensbillede og jo større chancer for at få tilgang til den information, der er relevant i netop den specielle ledelsessituation, man står i. Den afhænger også af evnen til at absorbere omverdenens svar. Hvis man spørger varieret og oplever omverdenens svar som fornyende éns verdensbillede, så har man et *dynamisk, realistisk verdensbillede*.

Individuel læring består i ledelsessammenhæng i at skabe ny information gennem analyserende og syntetiserende virksomhed. Indgående analyse kombineret med min egen syntese baseret på mine egne præmisser giver den innovative læring.”
(Johnsen, 1978, s. 290.)

Disse bestemmelser synes imidlertid snarere at beskrive træk ved indlæringsprocesser generelt, end ved den specifikke indlæringsform, som knytter sig til indlæring af lederadfærd. Dette stemmer sammen med det forhold, at lederadfærd er bestemt generelt uden at præcisere de for ledelse karakteristiske træk.

Udviklingen af 27 lederroller eller adfærdsformer kan have en nyttig effekt til at modificere personers adfærdsmønstre og vise dem muligheder, de ikke tidligere forestillede sig.

Deres forbindelse med ledelsesarbejdet er imidlertid ganske uklar. Naturligvis må lederen udvise et adfærdsmønster. Det, der adfærdsmæssigt karakteriserer ham som leder, er hans styrke relativt til lederopgaven: udvikling af organisationens identitet gennem udviklingen af en sammenhængende identitets-struktur.

I den sammenhæng kan han meget vel spille nogle af de beskrevne roller; men han kan også meget vel spille de beskrevne roller uden at fungere som leder.

Systemet med de 27 adfærdsroller kan give lederen et blik for, hvilke adfærdsrollemønstre, det er hensigtsmæssigt at fremme aht. udvikling af organisationens identitets-struktur. Det kan derfor understøtte organisationens strukturelle udvikling.

En adfærdsrolleteori for ham selv kan give et billede af, hvilke potentialer, det derudover er ønskeligt at realisere i organisationen, ligesom hans blik for mulighederne kan forbedres.

Dette er imidlertid noget ganske andet end at bruge adfærdsrolleteorien som en teori om lederadfærd. Her bruges den tværtimod som et led i Job-udvikling, personaleadministration o.l. for lederen.

Litteratur

Belbin, Meredith. 1982: *Lederroller*. København. Børsen.

Henriksen, Lars Bo, et all. 2005: *Dimensions of Change*. København. Copenhagen School of Business Press.

Johnsen, Erik, 1975: *Teorien om Ledelse*, København, Nyt Nordisk Forlag.

Johnsen, Erik. 1978: "Ledelseslære", *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift* no. 4, 1978.

Johnsen, Erik. 1981: *Operationel Ledelseslære*. København.

Nørreklit, Lennart. 1973: *Notat om Samfundsvidenskaber*. HHK. Working paper.

Nørreklit, Lennart. 1978: *Problemorienteret forskningspraksis og den reale virkeligheds konstitution*. Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.

Nørreklit, Lennart. 1980: "Den Sociale Dialektik, Værdisystemers udvikling II," *Orientering om Fremtidsforskning*.

Nørreklit, Lennart, 2005: "Hvad er virkelighed?" i Christensen, J. ed.: *Vidensgrundlaget for Handlen*. Aalborg, Aalborg University Press.

Sjølund, Anders. 1965: *Gruppepsykologi*. København.