

Aktuella teman inom skandinavisk »ledelse»forskning

Af Per Olof Berg

Resumé

Denna artikel inleds med ett kort klargörande av »ledelsebegreppet» och den inriktning detta begrepp kommit att få i Skandinavien. Därefter följer en diskussion av tre utvecklingsområden – eller snarare »teman» – inom den skandinaviska ledelseforskningen: utvecklingen av en differentierad ledelse teori (dvs föreställningen att förutsättningarna och principerna för ledelse är olika i olika sektorer och branscher), strategisk ledelse (som bygger på det nya kommunikativa strategibegreppet) och slutligen branschledelse (dvs forskningen kring branscher som strategiska kontexter). Artikeln avslutas med några mer allmänt hållna synpunkter på förutsättningarna för ledelseforskning i Skandinavien.

1. Ledelsebegreppet i ett skandinaviskt perspektiv

Låt mig börja med att konstatera att det i svenska språket saknas ett begrepp som är synonymt med det danska *ledelse*. Det som kommer närmast är troligen begreppet *ledning* – som i företags- och förvaltningsledning – eller *ledande* – som en beteckning för åtfärder som vidtas för att påverka inriktningen på de gemensamma aktiviteterna i en organisation.

Till att börja med är det viktigt att göra en distinktion mellan ledelsebegreppet som en beteckning på den process varmed inflytande utövas och en organisation styrs och formas och *ledarskap* som det personliga utövandet av inflytande över medarbetare och kolleger. Ledelseforskningen har emellertid i stort sätt varit synonymt med traditionell ledarskapsforskning, vilket inneburit att intresset riktats mot chefers karaktärsdrag och handlingar (här finns en gammal skandinavisk tradition baserad på bla Carlsons studie 1951 av »exe-

cutive behaviour»), ledarstilar (t ex Fältström 1968), ledarroller (som också betonas inom statsvetenskaplig ledelseforskning av t ex Lundquist 1989) eller sammansättningen av ledarteam. Det finns också idag en utveckling mot att se ledarskapet, och då framför allt utövande av ledarskap, i relationstermer – leadership/followership – dvs som ett resultat av en interaktion mellan ledare och ledda.

Det som emellertid framför allt präglat utvecklingen i Skandinavien under det senaste decenniet är betoningen af *ledelseprocessen*, dvs föreställningen att ledelse kan ses som ett förnuftsbaserat resonemang eller en öppen dialog som involverar personal på olika nivåer inom organisationen. Meningen är att den kognitiva-rationella logiken som utvecklas i ett sådant resonemang leder till att organisationsmedlemmarna tvingas formulera sig, ta ställning till och göra ett åtagande (commitment) gentemot organisation och arbetsuppgifter.

Det finns idag en uppsjö av bidrag som argumenterar för en skandinavisk eller nordisk ledelse- och ledelseforskningstradition som bygger på detta perspektiv (t ex Beckéus, Edström et al 1988; Lindkvist 1988; Schramm-Nielsen 1991; Thygesen-Poulsen 1987; Villemoes 1986). Ett genomgående drag i dessa studier är att de argumenterar för att de speciella kulturella, institutionella och politiska förutsättningar som finns i Skandinavien har lett till en syn på ledelse, som bla manifesteras i en strävan efter samförståndslösningar, participativa system, platta organisationer och informella beslutsstrukturer.

I den skandinaviska forskningstraditionen betonas också ledning via idéer och ideal, och ledning som ett försök att skapa och flytta ge-

Aktuella teman inom skandinavisk »ledning»forskning

Af Per Olof Berg

Resumé

Denna artikel inleds med ett kort klargörande av »ledning»begreppet» och den inriktning detta begrepp kommit att få i Skandinavien. Därefter följer en diskussion av tre utvecklingsområden – eller snarare »teman» – inom den skandinaviska ledelseforskningen: utvecklingen av en differentierad ledelse (dvs föreställningen att förutsättningarna och principerna för ledelse är olika i olika sektorer och branscher), strategisk ledelse (som bygger på det nya kommunikativa strategibegreppet) och slutligen branschledning (dvs forskningen kring branscher som strategiska kontexter). Artikeln avslutas med några mer allmänt hållna synpunkter på förutsättningarna för ledelseforskning i Skandinavien.

1. Ledelsebegreppet i ett skandinaviskt perspektiv

Låt mig börja med att konstatera att det i svenska språket saknas ett begrepp som är synonymt med det danska *ledelse*. Det som kommer närmast är troligen begreppet *ledning* – som i företags- och förvaltningsledning – eller *ledande* – som en beteckning för åtfärder som vidtas för att påverka inriktningen på de gemensamma aktiviteterna i en organisation.

Till att börja med är det viktigt att göra en distinktion mellan ledelsebegreppet som en beteckning på den process varmed inflytande utövas och en organisation styrs och formas och *ledarskap* som det personliga utövandet av inflytande över medarbetare och kolleger. Ledelseforskningen har emellertid i stort sätt varit synonymt med traditionell ledarskapsforskning, vilket inneburit att intresset riktats mot chefers karaktärsdrag och handlingar (här finns en gammal skandinavisk tradition baserad på bla Carlsons studie 1951 av »exe-

cutive behaviour»), ledarstilar (t ex Fältström 1968), ledarroller (som också betonas inom statsvetenskaplig ledelseforskning av t ex Lundquist 1989) eller sammansättningen av ledarteam. Det finns också idag en utveckling mot att se ledarskapet, och då framför allt utövande av ledarskap, i relationstermer – leadership/followership – dvs som ett resultat av en interaktion mellan ledare och ledda.

Det som emellertid framför allt präglar utvecklingen i Skandinavien under det senaste decenniet är betoningen af *ledelseprocessen*, dvs föreställningen att ledelse kan ses som ett förnuftsbaserat resonemang eller en öppen dialog som involverar personal på olika nivåer inom organisationen. Meningen är att den kognitiva-rationella logiken som utvecklas i ett sådant resonemang leder till att organisationsmedlemmarna tvingas formulera sig, ta ställning till och göra ett åtagande (commitment) gentemot organisation och arbetsuppgifter.

Det finns idag en uppsjö av bidrag som argumenterar för en skandinavisk eller nordisk ledelse- och ledelseforskningstradition som bygger på detta perspektiv (t ex Beckérus, Edström et al 1988; Lindkvist 1988; Schramm-Nielsen 1991; Thygesen-Poulsen 1987; Villemoes 1986). Ett genomgående drag i dessa studier är att de argumenterar för att de speciella kulturella, institutionella och politiska förutsättningar som finns i Skandinavien har lett till en syn på ledelse, som bla manifesteras i en strävan efter samförståndslösningar, participativa system, platta organisationer och informella beslutsstrukturer.

I den skandinaviska forskningstraditionen betonas också ledning via idéer och ideal, och ledning som ett försök att skapa och flytta ge-

mensamma bilder och föreställningar som delas av kollektivet och som åstadkommer ett riktat engagemang hos medarbetarna.

Det finns också en grundläggande skillnad mellan det anglosaxiska begreppet *management* och det skandinaviska begreppet *ledelse*. Medan management står för ett »hands on»-perspektiv på ledandet, dvs ett antagande att det är det direkta och personliga engagemanget hos ledaren samt hans kompetens som är avgörande för organisationens effektivitet och framgång, står ledelsebegreppet för att man genom att leda, visa eller undervisa, mer eller mindre handfast föregår med – förhoppningsvis – gott exempel för att få enskilda medarbetare eller grupper av medarbetare att bete sig, tänka eller känna på ett visst sätt. Ledelse ger således associationer till vägvisande: (väg)-leda, (an)-föra, led-saga och föregå – ord som alla indikerar att ledelse i grunden är en process som ordnar beteendet, engagerar medarbetarna och anger riktningen för den fortsatta utvecklingen.

Slutligen har vi inom den skandinaviska ledelseforskningen sedan långt tillbaka studerat ledelsemiljöer och ledelselogik, dvs de förutsättningar och principer för ledning som med tiden utvecklas i vissa branscher eller samhällssektorer. Medan det idag inte finns något som pekar på att det personliga utövandet av ledarskap är olika i olika branscher, finns det starka argument för att det över tiden utvecklas olika förutsättningar och principer för utövande av ledarskap inom olika branscher. I ledningslogiks- och ledningsmiljöbegreppen har vi troligen en möjlighet att åter koppla samman ledelseprocessen med den ekonomiska och institutionella verkligheten.

2. Tre framväxande forskningsteman inom den skandinaviska ledelseforskningen

Forskningen kring ledelse och strategi är idag inne i en intressant och spännande utveckling. Vi har börjat att intressera oss för ledning i nya organisations- och samarbetsfor-

mer (t ex i nätverk, projekt, mellansektororganisationer och branscher). Vi har uppmärksammat kollektiva ledningsstrategier (t ex i allianser och kampanjer). Vi har börjat att fundera över ledningsmodeller som utgår från oprogrammerade, icke-repetitiva besluts- och ledningssituationer. Vi funderar över ledelsens etiska och estetiska dimensioner, och vi ser en allt starkare sammankoppling av institutionella och affärsmässiga förutsättningar och de ledelsemodeller som utvecklas.

Låt mig emellertid ta upp tre aktuella områden inom ledelseforskningen som ansluter till den speciella skandinaviska ledelseforskningstraditionen.

2.1. Den differentierade ledningsteorin

I Skandinavien är man sedan gammalt intresserad av att fundera över hur olika institutionella och affärsmässiga förutsättningar påverkar ledelsesystem. I Sverige arbetade t ex Rhenman med »sjukhusledning» under slutet av 60-talet. I Danmark började Johnsen tidigt att tala om »offentlig ledelse». Normann och senare också Grönroos arbetade med »service management», Ramström och Johannisson utvecklade förståelsen för ledning av småföretag, och Umeågruppen höll en av världens första konferenser under temat »kunskapsföretag». Man kan således med visst fog hävda att det i Skandinavien finns intresse för att studera ledelse i företag och förvaltningar utifrån deras specifika institutionella, politiska och affärsmässiga förutsättningar.

I själva verket kan man hävda att den moderna ledningsteorin kännetecknas av en differentiering av begrepp och metoder utifrån olika typer av verksamhetslogik. Detta innebär i korthet att föreställningar om produktion, affärer och ledning utvecklas utifrån de specifika förutsättningar som gäller för olika typer av företag och i olika ledningsmiljöer. Detta gäller då t ex företag som verkar på olika typer av marknader (t ex kommersiella och politiska marknader), som har olika orga-

nisatorisk uppbyggnad (t ex ledning i kooperativa och federativa organisationer) eller som är uppbyggda kring olika produktions- och/eller affärsrationaler (t ex service- och kunskapsföretag).

Till grund för denna differentiering ligger ett antagande om att de olika verksamhetsformerna utvecklar sin egen ledningslogik, dvs ett specifikt sätt att resonera, fatta beslut och handla (Berg 1989). Denna ledningslogik har sin grund i den verksamhetsform man väljer och i själva karaktären av den affärs-mässiga eller politiska miljö i vilken man verkar (t ex bransch eller sektor). Erik Johnsen använde t ex begreppet »ledelsemiljö» för att beteckna de speciella förutsättningar som fanns för ledelse i olika planeringsmiljöer. Han har senare tillsammans med kollegerna på vårt institut vidareutvecklat dessa tankar, t ex i fråga om skolledelse, offentlig ledelse, politisk ledelse och ledelse av högre utbildningsinstitutioner). En liknande utveckling har skett i Lund, där Göran Widebäck under lång tid arbetat med att ta fram lednings- och styrmodeller för olika typer av organisationer och institutioner, t ex biblioteksledning, kommunal ledning och ledning inom sport och idrott.

Låt mig med följande exempel på framväxande forskningsområden belysa vad jag menar med olika ledningslogiker.

Service management

Ett av de första områdena inom vilket det utvecklades en distinkt »ledelselogik» var tjänstesektorn, där det växte fram en »service management» inriktning. Tanken var att ledelse inom servicesektorn måste kopplas till den speciella »tjänstelogik» som gäller där. Vi har idag en god uppfattning om vad som kännetecknar just tjänsteproduktionen (se t ex Arndt och Friman 1981; Grönroos 1980; Knudsen och Lund 1982; Normann 1985), nämligen att kunden deltar i produktionen av tjänsten, att servicen är immateriell och att produktion och konsumtion av tjänsten sammanfaller.

Detta ställer då speciella krav på ledning i

och av de tjänsteproducerande företagen. För det första blir just »produktionstillfället» den »trånga sektorn» i leveranssystemet – »the moment of truth» – och det är av yttersta vikt för företagsledningen att försäkra sig om att den personal som är involverad i produktionen agerar kompetent och engagerat i kontakten med kunden.

Det finns därför inom tjänstesektorn ett behov av högmotiverad, engagerad och lojal personal med en genuin förståelse för företaget, dess strategi och marknadsförutsättningar. För många företag inom tjänstesektorn verkar lösningen ha varit att försöka skapa en hög företagsmoral, en stark företagskultur eller en distinkt identitet som representerar ledningens värderingar och ambitioner och resulterar i ett riktat engagemang från de anställdas sida. Metoderna har varit många, men mest kända är intern marknadsföring, företagsuniversitet, internkommunikation och riktad serviceutbildning.

Ett annat krav som ofta lyfts fram är behovet av »platta» organisationer. I linje med detta framhåller tjänsteföretag ofta personalen »som sin viktigaste resurs» – med andra ord – »som den viktigaste kvalitetsfaktorn». Detta visas bla i annonsering, där man kan understryka företagsanda och engagemang hos personalen för att skapa en känsla av kvalitet.

En annan speciell förutsättning har att göra med kundens roll som medproducent av den tjänst han konsumerar. Det gäller således för företagen att skapa en förståelse för tjänsten som sådan och vad som förväntas av kunden för att den gemensamma produktionen ska bli av så hög kvalitet som möjligt. Ett sätt för företagen att säkra detta är att »knyta vänskapsband» med kunderna för att underlätta produktionen och för att de rätt ska kunna uppskatta den tjänst man producerar »tillsammans».

Kunskapsledning

Ett annat område som utvecklats på senare tid är det som allmänt kallas »kunskapsledning» eller »know-how management». Det

finns idag i hela Skandinavien ett intresse för att studera de speciella förutsättningarna för just kunskapsföretagens ledning och utveckling. Det finns stora likheter mellan kunskapsföretagens uppbyggnad och funktion och t ex professionella företag (management of professional organizations) eller tillväxtföretag inom informationsteknologin.

Det finns olika sätt att definiera kunskapsföretag, men en träffande karakteristik är att kunskapsföretag är företag där kostnaderna för produktutveckling, kompetensutveckling och/eller kontaktskapande aktiviteter är större än kostnaden för produktionen. Ett annat kännetecken för kunskapsföretag är att deras unika och strategiska kompetens oftast är knuten till enskilda medarbetare, vilket får till följd att »substansen lämnar företaget när kontoret stänger klockan 5».

Detta är ett område under stark utveckling, men låt mig ändå ge några tankar som bygger på det arbete vi gjorde i en studie av den skandinaviska konsultbranschen i slutet av 80-talet. Vår studie, och många av de andra studier som gjorts av just kunskapsföretag (och tillväxtföretag också för den delen), visar att ägarstrukturen är ett viktigt strategiskt ledelseinstrument. Utan partnerskap eller annan form av deläggande, konvertibel konstruktion eller löften om framtida MBOs verkar det vara svårt att behålla nyckelpersonal eller att hindra massavhopp som tar med sig delar av marknaden. Vi har här således en »affärslogik» som gör att ägarstrukturer blir ett viktigt element i den strategiska ledningsprocessen i en organisation som annars verkar ha en inbyggd »halveringstid» med vilken den sönderfaller.

Ledelse af politiska och offentliga organisationer

Kännetecknande för dagens ledelseforskning är att vi har börjat studera skillnader i förutsättningar för ledning i olika institutionella sammanhang och politiska kontexter. Vi har t ex betonat vikten av att acceptera att det finns grundläggande skillnader mellan att leda förvaltningar, politiska organisationer och privata företag. Det är uppenbart att för-

utsättningarna för ledning av folkrörelsesorganisationer och förvaltningar skiljar sig avsevärt från ledning av kommersiellt inriktade företag. Detta har också uppmärksammats av institutet, och idag bedrivs forskning och utvecklingsarbete inom alla dessa områden. Vi talar t ex om principer för offentlig ledelse, om metoder för kommunal och regional profilering och om organisationsutveckling inom den offentliga sektorn.

Ledning av politiska organisationer, eller ledning av organisationer som direkt opererar på politiska marknader inriktas således i huvudsak på att skapa opinion för en ideologi och på att internt förankra de konkreta ställningstaganden som ledningen gör. Rent konkret innebär detta att ledningen blir upptagen med att problematisera och ideologiskt tolka verkligheten, att utveckla, föra ut och internt förankra ställningstaganden i olika frågor samt att skapa förutsättningar för att kunna få genomslag för den grundläggande ideologi som företaget är uppbyggt kring. I denna ledelseprocess är omgivningen i form av medlemmar, allmänhet, beslutsfattare etc viktiga element som direkt innefattas i processen. Här är det alltså viktigt att formulera frågor och budskap samt att skapa samlande bilder snarare än att utveckla effektiva och rationella produktionsprocesser.

Offentlig ledelse blir med detta synsätt en blandning af såväl en »affärsmässig» som »politisk» logik, där de dominerande politiska ideologierna ger de grundläggande förutsättningarna (på policynivån) för verksamheten, medan tjänstemannaledelsen blir inriktad på driften, dvs på de uppgifter som man ålagts att »förvalta». Effekten av detta blir att logiken för de offentliga organisationerna kan ses som ett timglas, där politikerna – utifrån sin position som uttolkare av den allmänna opinionen och av allmänhetens intressen – ger de politiska målen för verksamheten, medan tjänstemännen kan ses som förvaltare av desamma. Problemet här blir tyvärr att den strategiska nivån riskerar att bli ett ledelsemässigt ingenmansland – en flaskhals – som varken beträds av politiker eller tjänstemän.

Ny utveckling inom detta område

Låg mig avsluta genomgången av den differentierade ledelse teorin med några personliga tankar om den fortsatta utvecklingen. Till att börja med tror jag att vi kommer att få se fler studier av sambandet mellan företagsinstitutionell/ideologisk bas och ledningsfilosofi (t ex hur företagens ideologiska bas (och institutionella uppbyggnad) påverkar ledningsformer och – på sikt – effektivitet och lönsamhet. En annan typ av studier kommer att gälla ledningslogiken i mellanformsorganisationer. Ett sådant exempel kan vara studier av de ideella organisationernas speciella identitet, klämda som de är mellan statsapparaten och marknadskrafterna.

Av intresse är emellertid inte bara att vi observerat att förutsättningarna för ledning varierar mellan näringsliv och politiska och offentliga organisationer, utan också att vi noterat existensen av en politisk marknad. På denna konkurrerar man med värderingar och ideologier för att öka sin sociala legitimitet. Arbetet med att kartlägga den politiska marknad, dess mekanismer och dess retorik är ett angeläget forskningsområde i framtiden. Företags- och förvaltningars sociala legitimitet är ju inte längre enbart en fråga om att passivt anpassa sig till institutionella strukturer, utan den används också som ett kraftfullt konkurrensmedel i kampen om kunderna. Studier av hur t ex opinionskampanjer, lobbyverksamhet och politisk marknadsföring används för detta ändamål kommer att bli viktiga inslag.

2.2. Strategisk ledelse

Något som speciellt kännetecknat den skandinaviska ledelseforskningen är inriktningen på strategisk ledning. Denna har varierat från långsiktplanering och långsiktiga målformuleringar under 60-talet och början av 70-talet över strategisk utveckling under 70-talet och strategisk ledning under 80-talet till intresset för att koppla ihop företagskultur och strategi under senare delen av 80-talet.

Det nya strategibegreppet

Det som kanske framför allt kännetecknat den nu framväxande synen på strategisk ledning är en upplösning av gränserna mellan de olika faserna i den strategiska processen, dvs mellan formulering av en strategisk plan, de strategiska besluten och implementeringen av strategin. Man ser i stället strategin som »en kontinuerlig iterativ process i vilken en växande mängd ledningsbeslut tillsammans med miljöförändringar åstadkommer grundläggande förändringar i företaget» (Pet-tigrew et al 1988).

I detta perspektiv har man tonat ner betydelsen av de strategiska valen och i stället lyft fram det strategiska resonemang som förs i organisationen. Enligt detta synsätt kan strategisk ledning ses som en inkrementell, kollektiv diskurs – en förnuftsbasead, problemlösande diskussion – i vilken aktörer på olika nivåer, utifrån olika maktbaser och med olika världsbilder och problemlösningskompetens deltar. Strategi blir med detta synsätt en fråga om gradvis framväxande, gemensamt framtagne verklighets- och handlingsbilder anpassade till en vald, definierad och »iscensatt miljö». (Se Pfeffer och Salancik, 1978 för en diskussion av begreppet »enacted environments».)

På detta sätt blir ett strategiskt val en naturlig konsekvens av en mängd redan tidigare fattade »mikrobeslut», och det strategiska innehållet resultatet av en över tiden utsträckt process, där rationalen för det strategiska valet kan ha fastlagts långt innan de synbara effekterna kan spåras. I dessa iterativa processer är många olika människor och grupper involverade i debatter och diskussioner om målsättningar och verksamhetsinriktning, och stor vikt läggs vid legitimering och förankring av val och beslut.

Konsekvensen av detta synsätt är bla att strategins internt motiverande och engagerande funktion kommer att betonas. Snarare än att vara en väl förborgad handlingsplan, förbehållen en liten elit, blir strategier och policier det självklara huvudtemat i konferenser och kurser för personal på alla nivåer.

Detta har bl.a. noterats av dem som arbetar med intern marknadsföring (t ex Arndt och Friman 1983). Andra talar om »strategisk dialog» (Borgbrant 1987), om »visionärt ledarskap» (Andersen 1987; Walton 1986) och om »syftessättning»/»purposing» (Vaill 1982). Gemensamt för alla dessa begrepp är att de betonas vikten av en levande diskussion om företagets målsättning och betydelsen av att så många som möjligt talar om att allt fler blir delaktiga i den affärsmässiga vision som verksamheten baseras på (Beckérus, Edström et al 1988).

När vi i fortsättningen talar om strategisk ledning avser vi följaktligen hela den process genom vilken det strategiska tänkandet preciseras, formuleras, uttrycks, förankras och implementeras i organisationen, såväl externt (mot marknad och konkurrenter) som internt (mot anställda och medlemmar).

Expressiva strategier

Det postmoderna samhällets krav på synlighet, identitet och individualitet har tvingat många organisationer att utnyttja marknadsföringsaktiviteter för att positionera sig på marknaden. Det är därför naturligt att man också börjat intressera sig för att studera företags »expressiva strategier», dvs det sätt på vilket organisationen använder design, annonsering, varumärken och andra expressiva manifestationer som konkurrensmedel. Av särskilt intresse i denna studie är de kommunikationsaktiviteter som sägs beskriva speciella strategiska aspekter av organisationen eller dess verksamhet (företagsprofil) eller som beskriver organisationen som en helhet som den uppfattas av dess medlemmar (företagsidentitet).

Man kan också se ett ökat intresse för hur företag och förvaltningar utnyttjar »symboliska resurser» och att dessa resurser (t ex fysiska och visuella artefakter, varumärken, företagshistoria och hjältar) används såväl internt i företaget (i form av intern marknadsföring och interna strategiska dialoger) som externt (i form av företagsdesign, annonsering, imageskapande och propaganda).

Ett problem som man emellertid stött på är klyftan mellan det symboliska angreppssättet när det gäller att förstå organisationer (som uttrycks i kultur- och imagebegrepp) och de mer påtagliga resursfördelningsprocesserna (manifesterade i den förhärskande strategiska teorin). Trots försök att överbrygga denna klyfta såväl teoretiskt som genom empiriska studier av strategiska förändringsprocesser, har man haft påtagliga problem med att åstadkomma en sammenhängande begreppsapparat för att beskriva och jämföra de expressiva strategier som användes.

2.3. Branschledning

Under lång tid har vi arbetat med strategisk ledning i olika typer av företag, förvaltningar, branscher och offentliga sektorer i ett intra-organisatoriskt perspektiv. Under vårt arbete har vi emellertid fått ett allt starkare behov av att vidareutveckla branschbegreppet för att få ett grepp om de affärsmässiga förutsättningarna för verksamheten i en viss bransch. Det verkar som om de interna strategiska företagskulturella symboliska perspektiv vi har haft varken har räckt till för att förklara det interna skeendet eller för att klargöra de affärsmässiga förutsättningarna för verksamheten inom de områden som ett företag är aktivt.

Vår genomgång av existerande branschlitteratur, framför allt den klassiska, har emellertid avslöjat att det finns ett antal »fenomen» som inte fångas av den »klassiska» branschteorin. Vad vi speciellt tänker på är hur de institutionella och politiska faktorerna påverkar branscutveckling, t ex genom lagstiftning eller genom samspel mellan de politiska och de affärsmässiga områdena. (Detta är tydligt inom vissa områden, bl.a. miljölagstiftningen.)

Det finns också indikatorer på att branscher kan vara tätt kopplade till både sociala och ekonomiska nätverk av annan karaktär än vad man normalt förutsätter i den neoklassiska ekonomiska teorin. Det gäller såväl socioekonomiska nätverk, broderskapstankar

och den ekonomiska socialiseringen i form av förändringar i ägarstrukturer, koncentrationstendenser som inte bara låter sig förklaras med hjälp av den ekonomiska rationaliteten utan också av sociala och politiska realiteter.

Vi är ingalunda ensamma om att försöka utveckla branschbegreppet. Den internationella forskningen ställer också konkurrensen inom olika branscher i fokus. Porter (1986) uttrycker tankar kring »competitive industries» med positionering av företag i olika branscher, och i Porters spår finns det forskare med föreställningar om att länders konkurrenskraft beror på den sammansättning som finns i olika branscher och industrigrenar.

I Skandinavien har vi emellertid inte intresserat oss enbart för konkurrenskraft och struktur inom existerande branscher och industrigrenar, utan även för förändring och utveckling af nya branscher och affärsområden som går tvärs de etablerade branschgränserna. Den senare tidens utveckling mot »strategiska branschbegrepp» fångar bättre förändringarna av de affärs- och konkurrensmässiga förutsättningarna inom olika verksamhetsområden. Man har t ex börjat tala om branschglidning och branschlogik, dvs de specifika förutsättningar och ändringar i de affärsmässiga förutsättningarna som sker i företaget. Studier av branscher i affärsmässiga, institutionella, geografiska och politiska perspektiv är i själva verket ett av de mest intressanta företagsekonomiska forskningsområdena i dag.

En intressant utveckling är också det ökade intresset för ledelseprocesser på sektors- eller branschnivå. Här sker idag en utveckling från en passiv syn, där man i huvudsak ser branschledelse som ett försök att skapa förutsättningar för utveckling av branscher som helhet (t ex i form av gemensam påverkan på lagstiftning och exportstöd) till en mer proaktiv ledning av utvecklings- och omstruktureringsförlopp, i form av branschomstruktureringar på koncernnivå. Man kan också se behovet av kunskap om branschledelse i samband med uppkomst och omstrukture-

ring av megabranscher, såsom elektronik- och musikindustrin, där tekniska men framför allt legala och andra institutionella kopplingar mellan olika verksamhetsområden resulterat i ett ökat behov av samverkan över de traditionella affärsområdesgränserna.

Branscher som strategiska kontexter

Utvecklingen inom den moderna strategiforskningen har också drivit fram en vidgad och mer dynamisk syn på branscher, t ex som kompetensområden eller affärskontexter. Begrepp som branschbuntning, branschglidning och branschdemografi är några exempel på hur branscher uppfattas som institutionella och politiska kontexter, kollektivt konstruerade och vidmakthållna av branschens aktörer.

För en djupare förståelse av dynamiken i dylika utvecklingskeenden krävs emellertid kunskap om de handlingar, interaktionsmönster och processer som konstituerar utvecklingsförloppen och som ligger bakom de tekniska och ekonomiska branschstrukturer som vi kan observera. Till synes utpräglat ekonomiska och konkurrensrelaterade rationaliteter har också en diskursiv sida. Men de olika aktörerna i en bransch (konkurrenterna) definierar inte sina verkligheter oberoende av varandra. Deras verklighet är i högsta grad en kollektiv skapelse. De är bärare av ett kollektivt branschspecifikt språk. De utvecklar också »konkurrensmyter» (dvs föreställningar om vad som krävs för att framgångsrikt kunna konkurrera i branschen). Dessutom för de professionella, kollektiva ideologier (jfr tekniskt tunga branscher, respektive kunskapsföretag) med sig in i branschen.

Det finns idag också flera olika teoretiska föreställningar om hur branscher bygges upp. Astley och Fombrun (1938) talar t ex om kollektiva strategier, dvs att branscher uppstår genom det samlade beteendet hos en större grupp organisationer som verkar, samverkar och motverkar varandra inom ett visst område.

Vår egen utgångspunkt är att se branschen som ett resultat av ett kollektivt strategiskt

agerande som resulterar i en överenskommen och definierad verklighetsbild. Med detta synsätt blir branschen inte någonting givet, utan någonting man gemensamt definierar och bekräftar genom sitt agerande. Man ser branschen som ett »sammanhang», en kontext, som man valt att agera inom. Detta synsätt ligger också nära tankarna om »enacted environments», dvs överenskomna, föreskrivna och antagna miljöer (se t ex Pfeffer och Salancik 1978) eller tankarna om miljön som en extern strategisk kontext (Pettigrew 1987; Pettigrew et al 1988).

Att tala om kollektiva verkligheter – och om hur dessa formas med hjälp av olika symbolsystem – kan möjligen föra tankarna till socialt harmoniska processer (där de olika aktörerna »kommer överens» om sakernas tillstånd). I vårt arbete har vi främst riktat uppmärksamheten på *retoriken* som ett maktpolitiskt medel och ett sätt att vinna dominans. Retorikbegreppet kommer vi i fortsättningen att använda för att fånga dels det språk vari den kollektiva kunskapen bland branschens aktörer residerar, dels det språk varmed denna kunskap utvecklas och förändras. Genom att behärska det branschspecifika språket och de dominerande myterna och genom att nyttja dem i »branschsamtalet» behärskar man också de instrument genom vilka den kollektiva verkligheten skapas.

Vi ser sålunda branschen som den strategiska kontext som omger en organisation och som ger mening åt dess karaktär och handlingar. Med detta begrepp »relativiseras» branschen, dvs definitionen av möjligheter och begränsning blir beroende av det sammanhang i vilket organisationen väljer att se sig själv (strategisk profil), respektive i vilket sammanhang organisationen ses av andra (image). Rent konkret innebär detta att en organisation inom vissa gränser själv kan välja den bransch i vilken den vill verka (t ex genom att omdefiniera sin branschtillhörighet eller byta ägarstruktur), och att den institutionaliserade verklighetsuppfattning som utgör själva kärnan i kontexten också är ett resultat av organisationens egna aktiviteter (se kopp-

lingen till den diskussion om »enacted environments» som fördes tidigare).

3. Sammanfattning

Jag har på dessa sidor försökt dra upp några riktlinjer för den forskning som idag är på full frammarsch inom ledelseforskningsområdet. Jag ser fram emot en intressant fortsatt utveckling inom området, som jag tror kan komma att innebära ett intensifierat tvärvetenskapligt samarbete mellan såväl discipliner som institutioner och universitetet i Skandinavien och ett ömsesidigt och meningsfullt samarbete mellan företag, förvaltningar och forskare när det gäller att identifiera och precisera viktiga framtida forskningsområden.

Summary:

This article begins with a short definition of the »management concept» and the meaning of this concept in Scandinavia. Then the three fields of development, or »themes» rather, within Scandinavian management research are discussed: development of a differentiated management theory (that is, the idea that the prerequisites and principles of management are different in different sectors and industries), strategic management (based on the new communicative strategy concept), and finally, business sector management (that is, research into business sectors as strategic contexts). The article concludes with some general views on the prerequisites of management research in Scandinavia.

Litteratur

- Andersen, D. 1987. *Vision Management. Den nye ledelseform*. Köpenhamn: Börsen Forlag.
- Arndt, J. och Friman, A. (red). 1981. *Ledning, produktion och marknadsföring av tjänster*. Malmö: Liber.
- Arndt, J. och Friman, A. (red). 1983. *Intern marknadsföring*. Malmö: Liber.
- Astley, W.G. och Fombrun, C.J. 1983. »Collective Strategy: the Social Ecology of Organizational Environments». *Academy of Management Review*. 8, (4), sid 576-587.

agerande som resulterar i en överenskommen och definierad verklighetsbild. Med detta synsätt blir branschen inte någonting givet, utan någonting man gemensamt definierar och bekräftar genom sitt agerande. Man ser branschen som ett »sammanhang», en kontext, som man valt att agera inom. Detta synsätt ligger också nära tankarna om »enacted environments», dvs överenskomna, föreskrivna och antagna miljöer (se t ex Pfeffer och Salancik 1978) eller tankarna om miljön som en extern strategisk kontext (Pettigrew 1987; Pettigrew et al 1988).

Att tala om kollektiva verkligheter – och om hur dessa formas med hjälp av olika symbolsystem – kan möjligen föra tankarna till socialt harmoniska processer (där de olika aktörerna »kommer överens» om sakernas tillstånd). I vårt arbete har vi främst riktat uppmärksamheten på *retoriken* som ett maktpolitiskt medel och ett sätt att vinna dominans. Retorikbegreppet kommer vi i fortsättningen att använda för att fånga dels det språk vari den kollektiva kunskapen bland branschens aktörer residerar, dels det språk varmed denna kunskap utvecklas och förändras. Genom att behärska det branschspecifika språket och de dominerande myterna och genom att nyttja dem i »branschsamtalet» behärskar man också de instrument genom vilka den kollektiva verkligheten skapas.

Vi ser sålunda branschen som den strategiska kontext som omger en organisation och som ger mening åt dess karaktär och handlingar. Med detta begrepp »relativiseras» branschen, dvs definitionen av möjligheter och begränsning blir beroende av det sammanhang i vilket organisationen väljer att se sig själv (strategisk profil), respektive i vilket sammanhang organisationen ses av andra (image). Rent konkret innebär detta att en organisation inom vissa gränser själv kan välja den bransch i vilken den vill verka (t ex genom att omdefiniera sin branschtillhörighet eller byta ägarstruktur), och att den institutionaliserade verklighetsuppfattning som utgör själva kärnan i kontexten också är ett resultat av organisationens egna aktiviteter (se kopp-

lingen till den diskussion om »enacted environments» som fördes tidigare).

3. Sammanfattning

Jag har på dessa sidor försökt dra upp några riktlinjer för den forskning som idag är på full frammarsch inom ledelseforskningsområdet. Jag ser fram emot en intressant fortsatt utveckling inom området, som jag tror kan komma att innebära ett intensifierat tvärvetenskapligt samarbete mellan såväl discipliner som institutioner och universitetet i Skandinavien och ett ömsesidigt och meningsfullt samarbete mellan företag, förvaltningar och forskare när det gäller att identifiera och precisera viktiga framtida forskningsområden.

Summary:

This article begins with a short definition of the »management concept» and the meaning of this concept in Scandinavia. Then the three fields of development, or »themes» rather, within Scandinavian management research are discussed: development of a differentiated management theory (that is, the idea that the prerequisites and principles of management are different in different sectors and industries), strategic management (based on the new communicative strategy concept), and finally, business sector management (that is, research into business sectors as strategic contexts). The article concludes with some general views on the prerequisites of management research in Scandinavia.

Litteratur

- Andersen, D. 1987. *Vision Management. Den nye ledelseform*. Köpenhamn: Börsen Forlag.
- Arndt, J. och Friman, A. (red). 1981. *Ledning, produktion och marknadsföring av tjänster*. Malmö: Liber.
- Arndt, J. och Friman, A. (red). 1983. *Intern marknadsföring*. Malmö: Liber.
- Astley, W.G. och Fombrun, C.J. 1983. »Collective Strategy: the Social Ecology of Organizational Environments». *Academy of Management Review*. 8, (4), sid 576-587.

- Beckérus, Å. och Edström, A. (red). 1988. *Doktrin-skiftet*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag.
- Berg, P.O. 1989. »Affärsrationalitet och branschlogik». Delrapport 1 till projektet med samma namn, Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet.
- Borgbrant, J. 1987. *Strategisk dialog*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Carlson, S. 1951. *Executive Behaviour*. Stockholm: Strömbergs.
- Fältström, E. 1968. *Ledarskap och ledarutveckling*. Stockholm: Prisma.
- Grönroos, C. 1980. *Marknadsföring av tjänster. En studie av marknadsföringsfunktionen i tjänsteföretag*. Stockholm: Akademilitteratur.
- Knudsen, K. och Lund, K. 1982. *Service Management – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindkvist, L. 1988. *A Passionate Search for Nordic Management*. Copenhagen: Samfundslitteratur.
- Lundquist, L. 1989. »Ledarskapet och följarna». *Statsvetenskaplig tidskrift* 92, (3), sid 149-171.
- Normann, R. 1985. *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: Wiley.
- Pettigrew, A.M. 1987. »Context and Action in the Transformation of the Firm». *Journal of Management Studies* 24, (6), sid 649-670.
- Pettigrew, A.M., Whipp, R. och Rosenfeld, R. 1988. »Competitiveness and the Management of Strategic Change Processes: A Research Agenda». Research paper, Centre for Corporate Strategy and Change.
- Pfeffer, J. och Salancik, G.R. 1978. *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Porter, M.E. (red). 1986. *Competition in Global Industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schramm-Nielsen, J. (red). 1991. *Management in Scandinavia. Differences and Similarities*. Frederiksberg: Center for Sprog/Økonomi, Handelshøjskolen i København.
- Thygesen-Poulsen, P. 1987. *Den skandinaviska modellen. Framgångsrika pionjärföretag*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag.
- Vaill, P.B. 1982. »The Purposing of High-Performing Systems». *Organizational Dynamics* 11, (2), sid 23-39.
- Villemoes, N. 1986. *Ledelse på dansk*. Herning: Systeme.
- Walton, R.E. 1986. »A Vision-Led Approach to Management Restructuring». *Organizational Dynamics* 14, (4), sid 4-16.