

# **Utvecklingen av ledelseforskning i Norden - ett redaktörsperspektiv**

Skandinavisk ledelsesforskning

dokumenteret i Scandnavian

Journal of Management

**Af Sten Jönsson**

*Deklaration:*

*Jag har utgått från att det inom ramen för en uppsats av det här slaget och med mina begränsade kunskaper inte är möjligt att ge en rättvisande bild av ledelseforskningen i Norden. Därför avstår jag från alla anspråk på att behandla alla forskare efter förtjänst. Jag ber om ursäkt för alla förbiseenden och feltolkningar som kan utläsas ur det jag skriver.*

## **Resumé**

*Det är två trender man skulle vilja se förstärkta. Dels behöver vi en fortsatt metodutveckling när det gäller studier av ledningspraxis "in action". Dels att forskare förmår att skriva artikler baserade på kvalitativ empiri. I fallstudier som ger mångfacetterade beskrivningar av unika situationer gäller det att utöver beskrivningen producera en analys som ger mera allmängiltig kunskap.*

Vi lever i en värld som beskrivs i termer av globalisering, »multi-domestic strategies,» nischer och mängder av bokstavskombinationer (TQM, CASE, JIT etc). Det post-moderna näringslivet har blivit såväl integrerat som differentierat och fragmenterat. Detta har bland annat fört med sig en utveckling i Nordisk ledelseforskning under de allra senaste åren som jag tror har potential att föra oss till spetsen. Orsaken till det är den goda kontakt nordiska forskare har med sina studieobjekt. Den ger tillfällen att fånga upp de problem som studieobjekten arbetar med och som är problem för dem snarare än för forskarsamhället. Därigenom blir ledelseforskningen relevant och förtroendet för forskare som sysslar med relevanta problem förbättras. Kanske är det praktiskt relevan-

# **Utvecklingen av ledelseforskning i Norden - ett redaktörsperspektiv**

Skandinavisk ledelsesforskning

dokumenteret i Scandnavian

Journal of Management

**Af Sten Jönsson**

*Deklaration:*

*Jag har utgått från att det inom ramen för en uppsats av det här slaget och med mina begränsade kunskaper inte är möjligt att ge en rättvisande bild av ledelseforskningen i Norden. Därför avstår jag från alla anspråk på att behandla alla forskare efter förtjänst. Jag ber om ursäkt för alla förbiseenden och feltolkningar som kan utläsas ur det jag skriver.*

## **Resumé**

*Det är två trender man skulle vilja se förstärkta. Dels behöver vi en fortsatt metodutveckling när det gäller studier av ledningspraxis "in action". Dels att forskare förmår att skriva artikler baserade på kvalitativ empiri. I fallstudier som ger mångfacetterade beskrivningar av unika situationer gäller det att utöver beskrivningen producera en analys som ger mera allmängiltig kunskap.*

Vi lever i en värld som beskrivs i termer av globalisering, »multi-domestic strategies,» nischer och mängder av bokstavskombinationer (TQM, CASE, JIT etc). Det post-moderna näringslivet har blivit såväl integrerat som differentierat och fragmenterat. Detta har bland annat fört med sig en utveckling i Nordisk ledelseforskning under de allra senaste åren som jag tror har potential att föra oss till spetsen. Orsaken till det är den goda kontakt nordiska forskare har med sina studieobjekt. Den ger tillfällen att fånga upp de problem som studieobjekten arbetar med och som är problem för dem snarare än för forskarsamhället. Därigenom blir ledelseforskningen relevant och förtroendet för forskare som sysslar med relevanta problem förbättras. Kanske är det praktiskt relevan-

ta problemet inte alltid teoretiskt intressant, men den stora mängden forskare i världen som arbetar med teoretiskt intressanta problem kommer säkert att hålla den teoretiska utvecklingen igång under tiden. Jag vill rekommendera att vi drar nytta av den unika access till företagen som nordiska forskare har och vidareutvecklar vår forskningsstrategi på den basen.

Jag vill ta det här tillfället att lägga fram argumenten för att situationen är ovanligt bra och full av möjligheter till följd av de gynnsamma omständigheter som nordisk ledelseforskning utvecklats i. Jag kommer först att skissera en utgångspunkt i ledandets ontologi för att sedan argumentera för vilken typ av forskning som denna implicerar. Jag kommer sedan att dra fram några av utvecklingslinjerna som ger bakgrund och därefter ge en dagsbild av hur flödet av manuskript till *Scandinavian Journal of Management*. (Låt mig direkt säga att jag inte ser det som problematiskt att behandla *Scandinavian Journal of Management* vid jubileet för *Ledelse & Erhvervsøkonomi* eftersom dessa tidskrifter inte är konkurrenter utan kompletterar varandra.)

### Ledelsens ontologi

Tydligast kan man se de nya dimensionernas genomslag i ledarskapets förutsättningar i politisk ledelse och här ligger USA klart framför Europa där det fortfarande finns rester av ideologi i de politiska partierna. Det nya politiska ledarskapet baseras på opinionsmätningar och utspelen anpassas till opinionen (snarare än härleds ur partiets ideologi). Detta får fundamentala konsekvenser. Illustrativt är arbetet med republikanernas »Contract with America»

som består av 10 satser konstruerade så att de täcker huvuddelen av de opinioner som fångats in i omfattande opinionsmätningar. Att satserna är motstridiga och svåra att koppla till någon annan ideologi än strävan att minimera statens insatser betraktas inte som problematiskt. Syftet är att täcka den röstande opinionen med respons för att vinna rösterna. Arbetet leddes av Newt Gingrich, representanhusets talman och ett politiskt fenomen. Någon (Wills, 1995, side 7) har beskrivit hans filosofi på följande sätt:

»Newt does not have ideas. He has ideas about ideas. He keeps saying what a good idea it is to have ideas»

Det gäller att hitta en formulering av väljarnas innersta önskemål, inte att härleda, ur de grundläggande principerna, vad en sant liberal ståndpunkt skulle vara. Det gäller att spegla opinionen snarare än att leda den och då blir det nödvändigt att anlita survey- och PR-konsulter (inte ideologer) för att formulera budskapet som väljarna vill ha det. Fördelen med detta blir en stor känslighet hos politiken för vad som rör sig i folkdjupet, men vad skall menas med demokrati och vad får det för effekter på den förvaltning som förväntas implementera politiska beslut på ett rationellt sätt? Vad kan effektivitet betyda annat än minsta möjliga kostnad? Värdet av den service som lämnas kan inte bedömas utan tydliga mål! Rationalitet knyts inte till strategiska mål utan till följsamhet mot opinionen. Kommunikation (kom ihåg Reagan - »The Great Communicator») blir den värdefullaste faktorn.

Vi ser liknande fenomen inom managementläran. Personalen skall vara kundorienterad. Ingen kan ha någon invänd-

ning mot en sådan princip, men vad betyder den i praktiken? Hur skall ledaren få personalen kundorienterad? Ett bra sätt att tillgodose kundens intresse är naturligtvis att sänka priset till hälften, men det är kanske inte vad som avses utan det gäller att skapa värde för kunden under produktionens gång. Detta är särskilt tydligt inom servicesektorn som blivit alltmer ledande vad gäller ledarskapets idéinnehåll. Man ökar även industriprodukters värde genom att lägga till servicevärde. Resultatet blir differentiering och otydlig logik som döljs bakom slagord som »kundorientering» eller »customer value». I båda fallen krävs en uttolkning av budskapet som kan omsättas i handling här och nu (eller i standardisering). Detta är en fråga om kommunikation och, eftersom det är normer som kommuniceras, är kommunikationen med nödvändighet ömsesidig (dialogisk, Jfr Habermas 1984). Detta gör att kommunikationen i en organisation i stor utsträckning sker i flera steg och face-to-face. Ledarskap praktiseras i denna kommunikation med hjälp av ord. Personligen tror jag att en större del av ledarskapet än vi i allmänhet tror består av att artikulera situationer och handlingar narrativt. Att »make sense» av en situation innebär att skapa en »story» som gör den meningsfull. Affärsidén eller strategin skall tillhandahålla material till sådan sense-making (Weick 1995) i en svårgripbar situation, men ledarens förståelse att artikulera »storyn» i samspel med medarbetare är en nödvändig ingrediens.

Denna kommunikativa aspekt på ledarskap blir synlig om vi accepterar att vi för att förstå ledares bidrag till organisationers framgång måste skilja mellan handlingar och handlingars mening (Hasselblad

1995). För att en handling (eller ett beteende) skall vara meningsfullt måste (enligt Winch 1958) aktören 1) kunna redogöra för (account for) handlingen och 2) visa att han följer en regel (dvs kommer att handla likadant i liknande situationer i framtiden). Samma handling kan tillskrivas olika mening av olika observatörer, därför blir ledarens uppgift att åstadkomma en gemensam uppfattning av vad situationen kräver och ett samordnat handlande i team. Samordning genom förtroende eller »teamwork» uppkommer då flera aktörer som påverkar resultatet av varandras handlande bildar mening hos det gemensamma handlandet genom dialog. Mönster i handlandet och spelregler etableras och dessa ligger till grund för effektiv aktion. Det behöver inte vara så att deltagarna strävar mot samma mål bara det finns en viss stabilitet i bedömningarna (jfr »appreciation» enligt Vickers, 1965/1995). Team behöver heller inte innefatta bara medlemmar av en organisation utan kan t.ex. bilda (underleverantörs-)nätverk eller etablera branschrecept eller till och med nationella ledningsstilar (?).

Effekten av detta brott mot antagandet om individuellt, rationalistiskt, opportunistiskt handlande blir betydande inte bara i termer av konkurrenskraft men också för forskningen och den teoriutveckling som följer. Teorier om social konstruktion och institutioner utmanar de förenklade antaganden som ekonomisk mikroteori bygger på.

Jag menar att det viktigaste utmärkande draget, och det som lovar gott inför framtiden, är den ontologiska insikt om betydelsen av förtroende i organisatoriska relationer som nordiska forskare uppvisat i det senaste årtiondets rapportering.

Några exempel på framgångsrik organisationsteoretisk forskning på empirisk grund som stöder den ovannämnda tesen är de studier av branschlogik och -recept som Kari Lilja, Risto Tainio och deras medarbetare samt av Leif Melin och Peter Gustavsson presenterat. Båda grupperna har nära samarbete med forskare från University of Warwick. Andra studieområden med viktiga bidrag är institutionell teori med bas i studier av aktörer inom offentliga sektorn med Nils Brunsson, Johan Olsen och Guje Sevon i spetsen. Här finns ett väl utvecklat samarbete med forskare vid Stanford University. Vidare finns forskning kring organisatoriska och industriella nätverk med Jan Johansson, Håkan Håkansson och många nordiska partners som beskrivit fenomen av olika slag som har betydelse för ledning över gränser. En äldre grupp, med bland andra Rolf Lundin och Bo Hedberg, som jag gärna räknar till stilbildarna hade sitt centrum i Göteborg och sysslade på 1970-talet med organisationskriser och -myter. En nyare grupp som arbetar med organisationer som »texter» eller utläggningar om organisatoriska sammanhang (ledare arbetar ju med ord) och anlägger kritiska analyser har ett centrum vid Öresund (Mats Alvesson, Kristian Kreiner, Jan Mouritsen med flera) och Kaj Sköldberg i Stockholm.

Jag har velat framhålla dessa grupper just därför att det uppstår en slagkraft genom gruppens effekt, som gör att forskningsinriktningen blir uppmärksammad internationellt. Det finns goda enstaka insatser på andra områden som jag har dålig kunskap om, men det finns också områden med stor potential som är splittrade i teoretiskt synsätt eller i publiceringsvanor.

Det finns till exempel många intressanta studier av småföretagande i Norden men hur förs resultaten ut i forskarvärlden? Det finns också en del intresse för transaktionskostnadsbaserade studier, men här är ansatsen enligt min uppfattning för försiktig. Det är närmast fråga om att etablera nätverk som en egen dimension vid sidan av Williamsons »Markets» och »Hierarchies.» Torger Reves analyser av organisationer som kluster av kontrakt kan i sig imponera med sin stringens men frågan är om kontrakt är en användbar metafor. Att kalla alla slags överenskommelser och institutioner för kontrakt underminerar den allmänna betydelsen av kontrakt som ju betyder ett legalt bindande avtal mellan parter med motstridiga intressen. För övrigt antar de som studerar kontraktlösningar att det automatiskt finns ett system som garanterar att kontrakt följes eller också studeras när det är optimalt att bryta mot ingångna avtal (under antagandet att man inte skall samarbeta igen). Spelteorins tillämpning på det här området kan ge upphov till intressanta övningar, men avståndet fram till att avbilda realistiska situationer som företagens praktiker kan känna igen är mycket stort (50 års forskning?). Inom forskningen kring ekonomistyrning finns också enstaka intressanta resultat, men även här är samarbetet i Norden inte av tillräcklig dignitet för att skapa en internationellt slagkraftig skolbildning. Kanske har jag fel?

#### **Utsikt från Scandinavian Journal of Management**

Det uttalade syftet med starten av Scandinavian Journal of Management var att presentera nordisk forskning för en interna-

tionell publik. Efter 12 årgångar kan man nog konstatera att vi lyckats ganska bra. Antalet tidskrifter som inte produceras i USA är visserligen begränsat men i en »editorial» i *Administrative Science Quarterly* (nr 2 1996) med anledning av dess 40-årsjubileum nämns SJM som en av tre icke amerikanska journaler och vi får ta detta som ett tecken på respekt. Ett centralt argument i jubileumsartikeln var att europeiska forskare är väl förtrogna med amerikansk forskning men amerikanska forskare är i huvudsak okunniga om forskningen utanför Amerika. Därför är det ingen lätt uppgift att tränga in på den amerikanska »marknaden» och SJM har ännu inte lyckats i det avseendet. Vår strategi inför nästa år är att söka en stark etablering bland japanska universitet och om allt går enligt planerna kommer vi att ha en särskild biträdande redaktör för Japan från nästa år. Vi får ett ökande antal manuskript från USA, men det är inte de allra bästa författarna som hör av sig. Specialnummer kommer troligen att vara ett regelbundet inslag även i fortsättningen. Det är önskvärt att flera nordiska forskare får erfarenhet av att producera ett nummer av en vetenskaplig journal.

Ett stort problem för en redaktör är att få ett snabbt flöde av återrapportering av granskare av insända manuskript så att publiceringen kan bli mera planmässig. Nordiska forskare har ännu inte en tillfredsställande hög standard vad gäller refereearbete, men det blir bättre allteftersom goda förebilder sprids.

När det gäller innehållet i det material som kommer in till SJM kan man se att strategistudier är det största området i andel insända manuskript med en något

stigande tendens mot 20 %. Artiklar om organisatoriskt beteende har minskat något och närmar sig 10 %. De största förändringarna under senare år är en kraftig ökning för artiklar inom nätverksteori (till något över 10 %) och en kraftig minskning i studier av olika aspekter av informationssystem. Det som är intressant bland de manuskript som är under bearbetning för närvarande är bidrag till institutionell teori.

Sammanfattningsvis får vi en tyngdpunkt i den forskning vars resultat skickas in till *Scandinavian Journal of Management* som indikeras av Strategi, nätverk, institutionell teori. Bilden är helt naturligt mycket splittrad. Det finns ett klart inslag av intresse för branschfrågor.

Samtidigt som vi har denna förskjutning mot en »humanistisk» bas för ledelseforskningen har vi en ökning av antalet insända uppsatser orienterade mot kapitalmarknadsstudier (Är förvaltningen av den och den typen av fond effektiv?).

När det gäller fördelningen av forskningen mellan de nordiska länderna gäller att det från början varit en dominans av svenska bidrag i SJM. Denna dominans har emellertid minskat och utjämningen fortgår. Finland, som haft en svacka i början av 1990-talet har kommit tillbaka med intressanta bidrag och utvecklar en påtaglig livskraft trots de svåra ekonomiska problemen som högskolorna haft. Norge har haft en stabil nivå av bidrag. Danmark är fortfarande inte uppe i den nivå som vore önskvärt med hänsyn till antalet skolor med ledelseforskning, men utvecklingen är svagt positiv.

De nordiska länderna har ännu inte uppnått en acceptabel publiceringskultur som



tar sig uttryck i att man ägnar uppmärksamhet och energi åt den vetenskapliga publiceringen av resultat. En sådan kultur innefattar inte bara att författare sänder in artikelmanuskript till vetenskapliga journaler, utan också att man ser det som en självklarhet att medverka i andra led av publiceringsprocessen, framförallt som granskare av manuskript. Den normala proceduren för en artikel i en vetenskapligt tidskrift inom managementområdet sträcker sig över en period av 18 månader från det manuskriptet sänds in till dess det publiceras. Manuskriptet ligger hos författaren under huvuddelen av tiden, men granskningen tar kanske 4 månader i genomsnitt. En bra kommentar från en granskare (reviewer) omfattar 2-3 sidor av kommentarer och förslag till referenser. Eftersom 99,5 % av manuskripten måste bearbetas en eller flera gånger innan de accepteras för publicering behöver redaktören ett gott stöd för sitt beslut och hjälp med motiveringar för att standarden skall bli likvärdig inom de olika specialiteterna. En metod att främja en god kultur vad gäller granskning av manuskripten är att redaktören efter varje beslut om publicering (eller avslag) skickar ut kopior på beslutstexten tillsammans med kommentarerna till granskarna. På så vis kan man se hur ens egen bedömning ligger i förhållande till medbedömarens.

Det är min bestämda uppfattning att den nordiska ledelseforskningen främjas genom att det finns en nordisk tidskrift som erbjuder speciell service inför publicering (t.ex. utförlig review-process och språkgranskning). Efter 12 årgångar kan vi också konstatera att SJM fått ett gott anseende och att publicering i SJM är inter-

nationellt meriterande. Vad skulle man då önska sig inför framtiden?

### **Några reflektioner inför den framtida utvecklingen av ledelseforskningen i Norden**

Kapitalmarknadsforskningen för oss in på det som jag tror är av största vikt för utvecklingen. Det har ju blivit modernt att referera till marknadens krav och till att marknadens aktörer (fondförvaltare) skall ta ett ökat industriellt ansvar. Detta reflekteras i forskningen bland annat i agency-teorin som överför en vertikal samordning till företaget. En huvudman (principal) överlåter administrationen av resurser till en agent som därigenom blir redovisningskyldig. Principalen har inte insyn i verksamheten och oroar sig för att agenten skall välja olämpliga alternativ och tillgodose sina egna intressen snarare än principalens. Analysen av effekten av olika signaler i spelet mellan de två givet vissa regler drivs av ett hopp om att man så småningom skall kunna avbilda i verkligheten förekommande problem. Chansen härtill är minimal! För det första innebär komplexiteten och differentieringen till följd av den intensifierade konkurrensen och kunskapsutvecklingen att informationen i en organisation blir fragmenterad och distribuerad. Därför måste information för koordinering samlas genom dialog och horisontell kommunikation. Man kan naturligtvis hävda att horisontell kommunikation blir ett specialfall av principal-agent-relationen, men då har metaforen med huvudman och agent mist sin innebörd. Agency-teorin är utvecklad för en längst förgången tid och har små möjligheter att någonsin komma ikapp en

dynamisk verklighet. Den fråga som då måste lösas är hur den ansvarsstruktur som sammanhåller ett modernt företag skall avbildas för att medge rigorösa analyser?

Ett andra argument har att göra med marknaden som industrialist. Ägare i form av fondförvaltare har i uppgift att förvalta investerarens pengar till bästa avkastning (på lång sikt). Penningförvaltning ger inte industriell kompetens även om den ger ett rikt ordförråd för att beskriva företags strategi och marknadsposition. Därmed bryts kontakten mellan investeraren och företagets ledning, ett förhållande som Chandler (t.ex. 1962) beskrivit. »Managerialism» innebär att företaget betraktas som en institution och institutioner har kognitiva, normativa och regulativa aspekter (Scott 1995). Bilden av ledelseproblematiken var redan vid tiden för Chandlers beskrivning av den »synliga» handen komplicerad. Nu när postmodernistiska strömningar påverkar vår syn på ordning och kaos är det uppenbart att hierarkiska strukturer inte räcker till som instrument för ledelse. Eftersom stora delar av den analytiska modellapparaten bygger på förekomsten av en ordning grundad i hierarki får förskjutningar i våra föreställningar om ledarskapets ontologi vittgående konsekvenser. Ta en så enkel sak som divisionalisering (som organisationsidé). Populariserad i som en motbild till Galbraiths teser om det militärindustriella komplexet vid slutet av 50-talet uppvisade idealmodellen av det divisionaliserade företaget ett huvudkontor som på objektiva grunder (ROI) fördelade resurserna på en artificiell intern marknad. Channon (1974) konstaterade att divisionaliseringen var dåligt genomförd i

Storbritannien eftersom det förekom »orena» kontakter mellan divisioner och huvudkontor i form av olika kommittéer som skadade objektiviteten. Spridningen av divisionalisering bland annat till Europa har tagits som ett bevis för den formens överlägsenhet. Det är lättare att mäta förekomst av divisioner än deras effektivitet i jämförelse med andra former. Konglomerat har, trots Geneens framgång med ITT, inte tillmätts någon rationalitet i USA, men har många argument som talar för sig (förutom att det fortfarande förekommer framgångsrika konglomerat) i ett Europa kännetecknat av ett virrvarr av juridiska, kulturella och nationella gränser. Den amerikanska verkligheten erbjöd inte tillfällen att observera konglomerat i sin mest fördelaktiga miljö och därmed styrdes forskningsintresset mot organisationsformer för massproduktion för en stor hemmamarknad.

Allteftersom erfarenheter av globalisering och dess inneboende differentiering vunnits även i USA har utrymmet för variation i ansatser uppkommit. Fortfarande domineras dock forskarnas marknad, publiceringstillfällena, av krav på generellt giltiga slutsatser i naturlagarnas efterföljd. De nordiska forskarna har inte funnit utrymme för sina partikuljära upptäckter av fenomen i enskilda företag i specifika miljöer. Man publicerar sig fortfarande i böcker istället för internationella artiklar. Men allteftersom utvecklingen går vidare mot ökad differentiering uppstår också i de vetenskapliga journalerna ett behov av begreppsapparat och vokabulär för att analysera enstaka fall och då har den nordiska forskaren ett erfarenhetsförsprång.



Fördelen för den som studerar ledelse i ett litet land är att det faller sig helt naturligt att uppfatta skillnaderna i sättet att leda i Frankrike jämfört med Tyskland osv. Företag med liten hemmamarknad upptäcker tidigare att det finns skillnader mellan kulturer i ledningsprinciper. Forskare som studerar företag med liten hemmamarknad kommer därför att uppmärksamma avvikelser från generella (amerikanska) ledningsprinciper och samtidigt se att olika mönster kan ge bra resultat. Sådana forskare utvecklar en differentierad syn på företagsledning, blir dåliga på att presentera enkel teori och duktiga på empirisk kartläggning av mönster. Det är i detta avseende som nordiska ledelseforskare har en komparativ fördel. Det som behöver utvecklas är förmågan att skriva analyser av differentierade och unika mönster i artikelform.

### Konklusion

Vi lever sedan länge i en värld av bokstavs-kombinationer (TQM, BPR, JIT) och detta symboliserar hur en modernistisk grundmodell (beslutsteori) skapar ett slags försvarslöshet mot »nya» lösningar presenterade av fashionabla gurus. Om vi har en utvecklad förmåga att bedöma situationer och påstående i sin kontext (Vickers 1965) kan vi som ledningsforskare bidra till praktisk kunskap. Praktisk kunskap blir alltid teoretiskt relevant om den är väl förankrad empiriskt. Medan huvuddelen av världens ledningsforskare styrs i sitt arbete av strävan att utveckla teorin på teorins villkor, har nordiska forskare unika förutsättningar att utveckla teori för praktikens villkor. Att utveckla näringslivsrelevant forskning borde vara ett främsta mål för

ledningsforskning. Att åstadkomma en önskvärd utveckling i praktiken måste rimligen vara syftet med ledning och därmed är syftet med forskning om ledning att studera hur resultat åstadkommes i praktiken (snarare än vad som utgör optimala beslut). Resultaten bör bedömas mot kriteriet »if it works in your experience» (pragmatism).

Det är två trender man därför skulle vilja se förstärkta. Dels behöver vi en fortsatt metodutveckling när det gäller studier av ledningspraxis. Det är inte tillräckligt att fråga ledare (i intervjuer eller enkäter) om deras arbete. Vi behöver metoder att studera ledare »in action». Här finns en god förebild i Carlson (1951), som inspirerade Mintzberg (1973) och andra. I detta avseende har nordiska forskare goda förutsättningar.

Den andra trenden, som kanske endast är latent än så länge, är forskares förmåga att skriva artiklar baserade på kvalitativ empiri. I fallstudier liksom andra former av studier som ger mångfacetterade beskrivningar av unika situationer gäller det att utöver beskrivningen producera en analys som ger mera allmängiltig kunskap. Eftersom det empiriska materialet är icke-representativt måste analysen syfta till språkbildning, dvs att genom referens till tillämplig teori och tidigare studier bygga under begrepp och vokabulär som visas vara användbar för att förstå och kategorisera ledningssituationer. Här har tidskrifterna och deras redaktörer en stor uppgift att skapa en dialog mellan författare och tidskrift så att artiklarna blir ontologiskt slagkraftiga och därmed får teoretisk betydelse. Jag kan bekräfta att för Scandinavian Journal of Management antar en

sådan utmaning och jag är övertygad om att detsamma gäller Ledelse & Erhvervsøkonomi.

### Summary

*Two trends should be strengthened: The continued method development in studies of the*

*practice of management in action, and the possibilities for researchers to write articles based on qualitative empiricism. In case studies, which give multifaceted descriptions of unique situations, it is important not just to describe the situation but also to produce an analysis that provides universal knowledge.*

### Litteratur

Administrative Science Quarterly vol 40, nr 2, 1996.

Chandler Jr, Alfred: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1962.

Channon, Derek: *Strategy and Structure of British Enterprise*. Boston: Harvard University Press, 1974.

Carlson, Sune: *Executive Behavior. A Study of Work Load and Working Methods of managing Directors*. Stockholm: Strömbergs, 1951.

Habermas, Jürgen: *The Theory of Communicative Action. Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*. London: Heinemann, 1984.

Hasselblad, Hans: *Lokala byråkratiseringsprocesser - Institutioner, Tilkning och Handling*. Uppsala: Uppsala Universitet, Department of Business Studies, Doctoral thesis nr. 57, 1995.

Mintzberg, Henry: *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.

Scott, W. Richard: *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

Vickers, Geoffrey: *The Art of Judgement. A study of Policy Making* (Centenary edition 1995). Thousand Oaks: Sage, 1965/95.

Weick, Karl: *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

Wills, Garry: *The Visionary*, s 4 - 8. New York Review of Books, vol XLII, 5/1995.

Winch, Peter: *The Idea of Social Science and its Relation to Philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul, 1958.

sådan utmaning och jag är övertygad om att detsamma gäller Ledelse & Erhvervsøkonomi.

### Summary

*Two trends should be strengthened: The continued method development in studies of the*

*practice of management in action, and the possibilities for researchers to write articles based on qualitative empiricism. In case studies, which give multifaceted descriptions of unique situations, it is important not just to describe the situation but also to produce an analysis that provides universal knowledge.*

### Litteratur

Administrative Science Quarterly vol 40, nr 2, 1996.

Chandler Jr, Alfred: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1962.

Channon, Derek: *Strategy and Structure of British Enterprise*. Boston: Harvard University Press, 1974.

Carlson, Sune: *Executive Behavior. A Study of Work Load and Working Methods of managing Directors*. Stockholm: Strömbergs, 1951.

Habermas, Jürgen: *The Theory of Communicative Action. Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*. London: Heinemann, 1984.

Hasselblad, Hans: *Lokala byråkratiseringsprocesser - Institutioner, Tilkning och Handling*. Uppsala: Uppsala Universitet, Department of Business Studies, Doctoral thesis nr. 57, 1995.

Mintzberg, Henry: *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.

Scott, W. Richard: *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1995.

Vickers, Geoffrey: *The Art of Judgement. A study of Policy Making* (Centenary edition 1995). Thousand Oaks: Sage, 1965/95.

Weick, Karl: *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

Wills, Garry: *The Visionary*, s 4 - 8. New York Review of Books, vol XLII, 5/1995.

Winch, Peter: *The Idea of Social Science and its Relation to Philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul, 1958.