

Ledelseslære – Et økonomisk perspektiv

Nicolai Foss

Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi
Handelshøjskolen i København

22. august, 1999

(Bringes i tema-nummer af *Økonomi og Politik* om ledelse)

Indledning: Ledelse og økonomisk teori

Som udgangspunkt er ledere personer, der er istand til at få andre til at udføre handlinger, som de måske ikke ville udføre i fravær af lederen. Hvordan skal vi mere præcist konceptualisere og forstå, hvad en leder er og hvad han eller hun gør?

Det er let at enes om, at ledelsesfænomenet er komplekst og mange-dimensionelt, at en række discipliner har noget at sige om fænomenet, og at det måske er svært at behandle tilfredsstillende ved hjælp af blot en enkelt disciplin. Det er sikkert også let at enes om, at økonomisk teori ikke har meget explicit at sige om ledelse, ligesom det ikke skulle volde de store problemer at se årsagen hertil: Ledelse er i vid udstrækning et organisatorisk og politisk fænomen, og det er ikke mange år siden, at organisatoriske og politiske fænomener af økonomer blev betragtet som noget, der lå helt uden for deres disciplins genstandsfelt. Nogle vil måske hævde, at ledelse i sagens natur må ligge udenfor den økonomiske teoris genstandsfelt. De vil typisk begrunde dette med, at ledelse handler om intuition, karisma, om skabelse af nye handlingsmuligheder, og andre fænomener, der kun vanskeligt lader sig presse ind i økonomisk teoris rational choice-spændetrøje, således at økonomisk teori højst kan beskæftige sig med allokativer konsekvenser af forskellige uforklarede ledelseshandlinger. Kun ved at gøre alvorlig vold på fænomenet, eller ved at nøjes med at opfange ganske få facetter af det, kan man meningsfuldt bruge økonomisk teori til at konceptualisere ledelse med.

Det er svært helt at afvise synspunktet, og man skal næppe forvente, at ledelseslære nogensinde vil blive ren anvendt økonomisk mikroteori. Men hertil må dog så tilføjes, at indenfor de sidste femten til tyve år har økonomer med entusiasme og opfindsomhed konceptualiseret og forklaret politiske og organisatoriske fænomener, som mange tidligere ville

have forsværet at det var muligt at forstå med økonomiske redskaber. Den økonomiske tilgang har simpelthen vist sig at være enestående flexibel. Det antyder i sig selv muligheden af en økonomisk ledelselære.¹

Man kan således udmærket hævde, at skønt der ikke findes en teoretisk økonomisk ledelselære, er økonomer i stigende grad klædt på til at kunne sige noget om ledelsesfænomenet. Det afhænger i nogen grad af, hvor bredt man definerer ledelse. Taler vi for eksempel om såkaldt ”strategisk ledelse”, og som handler om den overordnede styring af organisationer i forhold til (ændringer i) deres omgivelser, er det helt oplagt, at der er meget at hente i nyere spilteoretiske industriøkonomi (f.eks. Tirole 1988). Den relativt snævre boldgade skal jeg imidlertid ikke bevæge mig i hér. I stedet skal jeg simpelthen diskutere, hvad ledelse bredt forstået er – anskuet gennem økonomiske briller – og i den forbindelse give nogle smagsprøver fra den meget lille, men ikke ukomplicerede, økonomiske litteratur om ledelse. De følgende overvejelser gælder således for både politiske ledere og virksomhedsledere.

Ledelse og ledelselære

Glossen ”ledelselære”, som anvendes i denne artikels titel, er næppe gængs. Den synes at skyldes Erik Johnsen (fx 1976), der nærmere definerede ledelselære som ”... samlingen af de egenskaber, der karakteriserer vor viden om menneskets erhvervsrettede aktiviteter, samt egenskaber ved de metoder, vi anvender for at videreudvikle denne viden” (1976: 18). Glosen er god; definitionen er det ikke. Det er oplagt, at den er endog meget for bred: Der er med den i hånden ikke den erhvervsøkonomiske disciplin, der ikke vil kunne underordnes ledelselæren. For at forstå, hvad ledelselære er, kan det være en god idé at begynde med at finde ud af, hvad *ledelse* er.

Her giver litteraturen unægtelig mange, og temmelig forskelligartede, bud, dels mellem de enkelte discipliner (historie, politologi, erhvervsøkonomi), dels indenfor de enkelte discipliner. Eksempelvis nævner House og Baetz’ (1979) ganske vist noget bedagede oversigt 70 forskellige definitioner, og det lykkes Rost (1991) at identificere ikke færre end 221 forskellige definitioner. Problemet med eksisterende definitioner af ledelse er imidlertid, at de typisk blot lister en række funktioner, som de fleste vil være enige i, at ledere varetager. De er således blot taxonomiske,

¹ Således er der i form af for eksempel public choice- og rent seeking-litteraturen en stor og voksende forståelse af politiske ledeses motiver og muligheder, ligesom den økonomiske teori om organisationer har været et stort og frugtbart område, der har kastet en mængde relevante indsigter af sig. Meget af denne udvikling er kommet istand via vigtige gennembrud indenfor spilteori og informationsøkonomi (Murnighan 1994).

og identificerer ikke de omstændigheder under hvilke, der er et behov for ledelse. De identificerer heller ikke de mekanismer, hvorigennem ledelse udøves, for eksempel i hvilket omfang tvang og/eller overtalelse er vigtige, hvilke incitament er, der ledes, har til at lade sig lede, etc. De giver med andre ord ingen essentiel forståelse af ledelsesfænomenet.

Johnsen (1976: 154) definerer ledelse som "... et målrettet samspil mellem interesser og løsning af de til dette samspil knyttede problemer" — hvilket er det samme som at gøre enhver, der indgår aktivt i en hvilken som helst samarbejdsrelation til leder; definitionen er endog meget for bred. Ydermere indfører den heller ingen grundlæggende asymmetri mellem de, der ledes, og den, der leder. På trods af dens håbløse bredde er den imidlertid tættere på en essentiel opfattelse af ledelse end de fleste andre. Den er således et udmærket sted at begynde. Som udgangspunkt må ledelsesfænomenet selvsagt involvere mindst to personer, en, der ledes og en, der leder, hvor de i relationen involverede personer indgår som "interessenter" i et "målrettet samspil". Det, at de i relationen involverede personer er *interessenter* betyder blandt andet, at de involverer sig frivilligt. I det økonomiske perspektiv gør de det fordi de får mere nytte heraf end af de relevante alternativer. Det, at personerne indgår i et "*målrettet samspil*" betyder, at deres indsats er rettet mod løsningen af en opgave, som er defineret og forstået af mindst én af dem (nemlig lederen). Denne opgave er typisk ikke en veldefineret rutineopgave, men en opgave, der implicerer ændringer (eller tilpasninger til ikke trivielle ændringer) (Selznick 1957; Rumelt 1995) – ellers var simple adfærdsprogrammer (evt. kombineret med resultatløns eller monitorering) tilstrækkeligt. Ydermere udøver lederen adfærd som er rettet mod at *påvirke* de ledede på en sådan måde, at opgaven løses. Det kan for eksempel dreje sig om overtalelse, eksemplets magt eller udstedelse af ordrer. (Det antyder, at ledelse nok så meget er et spørgsmål om uformel autoritet snarere end autoritet bibragt gennem et bestemt embede, normer, eller politisk beslutning). Ledelse kan nu defineres som en "*påvirkningsrelation* mellem et sæt af *interessenter* – nemlig en eller flere *ledere* og en eller flere *ledede* –, hvor relationens *formål* er at gennemføre en bestemt *opgave* som typisk er *ikke-rutinepræget*, og som interessenterne *ikke* ville have gennemført, eller ikke have gennemført så effektivt, i *fravær* af lederen".

Selv en sådan minimalistisk definition af ledelsesfænomenet kan angribes; jeg bortser imidlertid i det følgende fra dens eventuelle problemer. Accepterer man definitionen, kan der imidlertid stilles en række spørgsmål. Er det muligt at sige noget generelt om i hvilke situationer der er behov for ledelse? Hvad er det, der får de ledede til at mene, at det er i deres egen interesse at følge lederen? Hvordan signalerer lederen til de ledede at de ikke bliver

misledt? Det er denne type ”essentielle” spørgsmål, som økonomisk teori (og spilteori) er velegnet til at adressere og besvare, og besvarelsen af dem udgør den økonomiske ledelseslære.

Kooperation og koordination

I denne sektion skal jeg skitsere to overordnede perspektiver ud fra hvilke man kan give en – om end grovkornet – økonomisk konceptualisering af ledelse som dette tidligere er blevet defineret. Der er for det første tale om et perspektiv, der lægger vægten på incitamentsproblemer i samarbejdsrelationer, hvad der her skal kaldes *kooperationsproblemer*, og for det andet om et perspektiv, der snarere lægger vægt på *koordinationsproblemer* i situationer, hvor der ikke er incitamentskonflikter, eller hvor disse ses som anden ordens-fænomener (f.eks. fordi reputationseffekter reducerer dem).

Meget simplificeret kan man sige, at de to perspektiver er funderede på to paradigmatiskke eksempler på kooperations- og koordinations-spil, nemlig henholdsvis fangernes dilemma-spillet (jf. figur 1) og problemet om hvilken side af vejen man – i en ”naturtilstand” uden en etableret konvention – ønsker at køre i (jf. figur 2). Figureerne viser to matricer med hver to agenter, der hver har to forskellige strategier til rådighed, samt hver agents pay-offs for egne og den anden agents samtidige og uafhængigt foretagne strategivalg.

Figur 1				Figur 2		
<i>Fangernes dilemma</i>				<i>Hvilken side af vejen?</i>		
				B		
				Venstre	Højre	
				Venstre	1,1	-1, -1
Non-koop.	2, 2	5, -2				
Koop.	-2, 5	4, 4				
A			A	Højre	-1, -1	1, 1

Som udgangspunkt begynder perspektiverne således fra meget forskellige typer af interaktionssituationer. Men begge situationerne producerer, hvad man bredt kan kalde ”sociale dilemmaer” (Miller 1992) . Formelt kan vi forstå sociale dilemmaer som situationer, hvor Nash-ligevægten er suboptimal (fx fangernes dilemma) eller hvor de af forskellige årsager har svært ved overhovedet at finde en ligevægt (som f.eks. i det rene koordinations-spil i fig.2). Ofte vil der være tale situationer, der involverer externaliteter, og hvor en re-allokering af

ejendomsrettigheder og/eller information kan afstedkomme en Pareto-forbedring. Der er imidlertid tale om to fundamentalt forskellige kilder til de sociale dilemmaer som figur 1 og 2 da også indikerer: For at sige det meget håndfast er kilden til det sociale dilemma i figur 1 grådighed, mens det i figur 2 er forvirring. Det er i håndteringen af grådighed og forvirring, at vi kan finde to meget forskellige forklaringer på ledelse, således som det skal antydes i de to følgende sektioner.

Fangernes dilemma og behovet for ledelse:

Den moderne organisationsøkonomi

Relationer, der involverer en opdragsgiver (en "principal") og en opdragstager (en "agent"), og som drejer sig om de samarbejdsproblemer, der måtte opstå på grund af parternes forskellige præferencefunktioner, har i form af "principal-agent teori" været et af de mest forskningsintensive områder i de sidste to årtiers økonomiske teori. Entusiaster ser teorien som det vigtigste fundament for en økonomisk teori om organisatoriske fænomener (Milgrom og Robert 1992), og herunder per implikation også ledelse. Der er da også en direkte – om end unægtelig svag – kobling til ledelse, idet principalen i standard-modellen agerer som "Stackelberg-leder" og stikker agenten en incitamentskontrakt ud på en take-it-or-leave-it-basis. Ledelsesrelaterede fænomener så som overvågning af arbejdsindsats, subjektiv indsatsvurdering, hierarkiers organisation, sondringen mellem formel og reel autoritet, etc. er også vigtige ingredienser i teorien (Milgrom og Roberts 1992; Miller 1992; Aghion og Tirole 1997; Pendergast 1999).

For at forstå hvilken basis teorien, og beslægtede teoridannelser som inkomplet kontraktteori (Hart 1995) og transaktionsomkostningsteori (Williamson 1996) giver for en forståelse af ledelsesfænomenet, kan man begynde med at betragte analysen i Alchian og Demsetz (1972). De betragter en situation med såkaldt "team-produktion," som er produktive aktiviteter, der involverer en samtidig, eller i det mindste koordineret arbejdsindsats fra flere agenter, men hvor det ikke er muligt at observere hver enkelt agents marginale produkt. Det betyder ifølge Alchian og Demsetz, at aflønning må baseres på teamets samlede output, eventuelt således at alle får det samme. Men den producerer et socialt dilemma (nemlig et fangernes dilemma), idet en vilkårlig agent, der unddrager vil høste hele gevinsten, men til gengæld kun bære en del af omkostningerne. På grund af denne externalitet bliver teamets produktion suboptimalt lav.

Externaliteten kan imidlertid internaliseres, hvis der udnævnes en ”monitor”, der er udstyret med rettigheder til at overvåge og sanktionere team-medlemmer, der unddrager (”shirker”). Tankegangen er, at ved at specialisere sig i overvågning vil denne kunne konstruere gode proxier for team-medlemmernes reelle arbejdsindsats. Men hvordan sikres, at overvågeren ikke unddrager? Løsningen er her selvsagt at give ham rettigheder til de residuale indkomststrømme (og tillade ham evt. at afhænde disse rettigheder), således at han gennem sin overvågning ”arbejder for sig selv”. Her er tale om en enkel og elegant teori om den traditionelle erhvervsleder, der ejer sin egen virksomhed og selv tager aktivt del i produktionen.

Der er en række problemer med Alchian og Demsetz’ teori (bl.a. Holmström 1982), men det grundlæggende team-set-up har vist sig at være frugtbart for en forståelse af lederens rolle, blandt andet i et nyere bidrag af Hermalin (1998). Som i Alchian og Demsetz (1972) og Holmström (1982) er Hermalins udgangspunkt en situation med team-produktion, og derfor en interaktion mellem agenterne, der i grundstrukturen er som i fig. 1. At team-produktion er et godt udgangspunkt for en forståelse af ledelse, har at gøre med, at lederens indtægt er afhængigt af teamets produktion, og han derfor har et incitament til at *overdrive* vigtigheden af, at alle leverer en stor indsats i alle aktiviteter – hvilket rationelle team-medlemmer vil indse. For det andet er team-produktion således beskaffen, at lederen ikke (let) kan observere hver enkelts indsats. Denne informationsstruktur betyder, at lederens muligheder for at *tvinge* team-medlemmerne til at øge en stor indsats er begrænsede. I dette set-up er lederens problem at få team-medlemmerne til at lægge en stor indsats på de aktiviteter, der faktisk *er* vigtige. Ledelse handler altså ikke blot om at informere de, der ledes (dvs. team-medlemmerne), men nok så meget om at *gøre det troværdigt*, at den afgivne information faktisk er korrekt.

Én vigtig måde, hvorpå lederen kan gøre dette, er gennem *eksemplets magt*, det vil sige ved at committe sig selv til de vigtige aktiviteter. Man er en dårlig leder af en demonstration, hvis man ikke selv er villig til at gå i forreste række, man er en dårlig ministeriel leder, hvis man ikke selv er villig til at tage ofte væsentlige mængder overarbejde, og man er såmænd også en dårlig borgmester, hvis man ikke er villig til selv at tage det første spadestik, når en ny park skal indvies, eller samle det første cigaret-skod i den nye kommunale oprydningskampagne. Der er her en klar forbindelse til, hvad der i ledelseslitteraturen ofte betegnes ”symbolsk ledelse”. Konkret modellerer Hermalin ledelse på den måde, at lederen foretager en arbejdsindsats før nogle af teamets medlemmer, men således at disse kan observere hans indsats. Baseret på denne observation danner teammedlemmer sig et indtryk af den information, lederen besidder om vigtigheden af en stor indsats i bestemte aktiviteter, og yder derefter deres indsats. Det viser sig

overraskende, at ledelse gennem eksemplets magt i en asymmetrisk informations-sammenhæng giver et udfald, der er bedre end hvis alle besad den samme information. Det skyldes, at behovet for at overbevise team-medlemmerne får lederen til at arbejde hårdere end han ellers ville have gjort, og de følger trop med en stor indsats.

En alternativ, men beslægtet, modellering af ledelse skyldes Kreps (1990). Snarere end at begynde fra Alchian og Demsetz/Holströms situation med team-produktion, begynder han med Williamsons (1996) diskussioner af de problemer, der kan opstå mellem samarbejdende virksomheder, når deres relation involverer investeringer, der er specifikke ifht. den konkrete relation, og når kontrakter er inkomplette, det vil sige ikke kan dække samtlige mulige fremtidige eventualiteter, der måtte berøre kontraktsforholdet. Denne situation minder igen om fangernes dilemma-situationen i fig. 1: Parterne vil gerne, men tør ikke, investere optimalt i relationen, idet de rationelt forudser fremtidige genforhandlinger, der kan betyde, at de ikke får deres investeringer dækket fuldt ud. Under bestemte forudsætninger vil det forbedre situationen, at den ene virksomhed opkøber den anden (integrerer med den) (Hart 1995). Men problemet eksisterer i virkeligheden også indenfor hierarkiet (Miller 1992): Arbejdstagernes villighed til investere i egen human kapital eller yde en stor indsats i jobbet afhænger af udfaldene på de forhandlingsspil, der pågår mellem ledelse og ansatte. Kreps argumenterer da for, at under bestemte omstændigheder vil der kunne dannes en gunstig norm-ligevægt i fangernes dilemma-spillet mellem ledelse og ansatte, og at ledelsens fremmeste opgave er at vedligeholde denne ligevægt (se også Rotemberg og Saloner 1993).

Koordinationsproblemer og behovet for ledelse

Det er karakteristisk for de foregående eksempler på økonomiske tilgange til ledelse, at de er baserede på interaktionsstrukturer, der minder meget om fangernes dilemma-situationen i figur 1. Man kan sige, at ledelsesproblemet i disse situationer primært handler om at inducere kooperativ adfærd i situationer, der er karakteriserede ved at de involverede agents incitament er i konflikt, og således undgå at den Pareto-inferiøre ligevægt (den nord-østlige celle i fig. 1) virkeliggøres. Men man også gøre gældende, at der kan være situationer, hvor der er et behov for at koordinere agenternes handlinger, selvom der ikke er nogle incitamentskonflikter. Sådanne situationer opfanges bedre gennem koordinationsspillet i figur 2 end gennem spillet i figur 1. Her er problemet, at agenter, der træffer deres beslutninger uafhængigt, ingen rationel grund har til at vælge venstre snarere end højre-kørsel.

Problemet i et sådant rent symmetrisk koordinationspil er snarere overhovedet at etablere en ligevægt, end at undgå at realisere en "dårlig" ligevægt. Dette sidste kan dog også adresseres ved hjælp af koordinationspil, jævnfør figur 3.

Figur 3

The stag-hunt game

		B	
		x	y
A	x	1, 1	0, 0
	y	0, 0	2, 2

I dette spil er der to ligevægte; agenternes problem er at realisere den ene (2,2) snarere end den anden ligevægt (1,1), hvilket faktisk ikke er så banalt som man måske skulle tro (Colman and Bacharach 1998). Med andre ord illustrerer koordinationspil som de i figur 2 og 3 problemer med at realisere en ligevægt i en situation med, for eksempel, flere "lige gode" ligevægte (figur 2) eller problemer med at realisere én ligevægt fremfor en anden (figur 3).² Indtil for ret nylig har økonomer og spilteoretikere betragtet spil som de i figur 2 og 3 som for trivielle til at beskæftige sig med i større omfang (fx Luce og Raiffa 1957).

Det har imidlertid ændret sig helt afgørende indenfor de sidste ti år (omtrent siden Crawford og Haller 1990), idet simple, gentagne koordinationspil á la det i figur 2 har vist sig at være fortrinlige til at studere dynamikken i spillernes informationserhvervelse og de forestillinger, de gør sig om andre spillere og om spillets grundlæggende beskaffenhed. Det charmerende ved det rene symmetriske koordinationspil er jo, at spillerne initialt ikke har noget rationelt grundlag for at spille "venstre" eller "højre" – *selvom* de måtte være udstyrede med, hvad spilteoretikere kalder "*common knowledge*", det vil sige den ret så vidtgående antagelse, at for eksempel "agent A ved at Agent B ved at Agent A ved etc.... at X er tilfældet".³

Litteraturen om koordinationspil, som de i figur 2 og 3, rummer ideer, der efter min mening (se nærmere: Foss 1999) kan kaste lys over ledelsesfænomenet. På det elementære niveau viser de jo, at spillere kan have vanskeligheder ved at koordinere deres handlinger selv i

² Det er i øvrigt et helt generelt problem i teorien om gentagne spil.

³ En række studier viser, at agenter over tid vil lære at koordinere deres strategier på bestemte udfald, der så at sige bliver "konventioner" for de involverede agenter. Der er med andre ord tale om en rudimentær teori om (visse) institutioners fremkomst.

tilsyneladende meget enkle situationer, men at intervention udefra vil kunne hjælpe spillerne med at koordinere deres strategier. Det er et velkendt argument fra for eksempel teorien om standarder, og kan også findes i visse hjørner af den makroøkonomiske litteratur. På et mindre elementært niveau kan man konstruere et argument for, at ledelsesfænomenet er tæt knyttet til common knowledge-begrebet (Foss 1999). Følgende anekdote kan illustrere tankegangen.

Da Apple lancerede Mac'en skete dette gennem et meget langvarigt reklamespot under Super Bowl-transmissionen, det vil den sige dén amerikanske mediebegivenhed, der om nogen ses af "enhver" amerikaner. Hvorfor gjorde Apple dette? Det umiddelbare svar er selvfølgelig, at Apple ønskede at nå så mange forbrugere som muligt. På et mere sofistikeret niveau kan man imidlertid fremhæve, at computere er karakteriserede ved stærke netværkseksternaliteter, det vil sige mit incitament til at købe en Apple Mac afhænger positivt af, hvor mange andre, der ejer en Apple Mac, idet dette jo blandt andet påvirker, hvor meget og hvor sofistikeret software, der er til rådighed. Det er veletableret, at i brancher med sådanne stærke netværkseksternaliteter er kritisk masse (markedsandel) afgørende, og det er nærliggende at tolke Apples Super Bowl-reklame som et tiltag, der primært var rettet mod at gøde bunden for opnåelse af den kritiske masse i en branche karakteriseret ved netværkseksternaliteter. Apple forsøgte med andre ord at løse et kritisk koordinationsproblem ved at påvirke potentielle amerikanske forbrugeres viden og forestillinger om, hvad *andre* amerikanske forbrugere vidste om Apples Mac, og om andres viden om Apples Mac. Alle vidste jo, at alle andre havde set Super Bowl-transmissionen. *Det vil sige, at Apple forsøgte at skabe en tilstand af common knowledge om Mac'en.*

Analogt er en væsentlig del af lederes funktion og rolle – særligt hvad angår såkaldt "karismatisk" ledelse (Conger og Kanungo 1998) – at skabe konditioner, der minder om common knowledge i komplekse systemer, hvor en række interdependente, men uafhængigt trufne, beslutninger skal koordineres, og hvor beslutningstagerne har vanskeligheder med at vælge "gode" ligevægte. Det perspektiv kan kaste lys over, hvorfor større strategiske initiativer i organisationer ofte formidles gennem stormøder med deltagelse af en væsentlig andel af medarbejderne, eller hvorfor mange virksomheder bruger store summer på at kalde udenlandske chefer hjem til møder, når alt dette fra en umiddelbar (men naiv) betragtning kunne foregå billigere gennem e-mail, telefon-beskeder, etc. Problemet er, at en e-mail fra ledelsen med beskeden "Lad os gøre X" ikke er tilstrækkelig til at etablere common knowledge, mens man

kan argumentere for, at ansigt-til-ansigt kontakt kan etablere common knowledge, og at denne common knowledge-tilstand kan lette koordination (Rubinstein 1989; Foss 1999).

For at opsumme kan man sige, at lederens opgave i det her diskuterede perspektiv er at påvirke forestillinger således, at bestemte ligevægte vælges. Det er unægtelig noget af et *deus ex machina*-perspektiv, men på den anden side heller ikke noget, der ligger *så* langt fra dagligdags erfaringer: Vi har alle positivt såvel som negativt kendskab til personer, der er således psykologisk beskafne, at de mener sig særlig kaldede til at påvirke andres interaktion. Sådanne personer har et særligt incitament til at blive ledere. Nogle gange har de ligefrem success.

Konklusion: en økonomisk ledelselære?

Denne artikel har i meget stiliseret form diskuteret alternative måder, hvorpå økonomiske ræsonnementer kan bidrage til en forståelse af ledelsesfænomenet. Det overordnede perspektiv har været, at ledere er personer der af forskellige årsager er særligt skikkede til at løse sociale dilemmaer ved at påvirke de forestillinger andre har om hinanden (og om lederen). Som det er fremgået er den økonomisk ledelselære, for så vidt som det er meningsfuldt at tale om noget sådant, for indeværende højst en teori, der kan undersøge de fundamentale spørgsmål: Hvorfor er der et behov for ledere? Hvad er det fundamentalt de gør? Hvordan gør de deres handlinger troværdige? Praktiske ledelsesteoretikere vil muligvis påpege og kritisere, hvad de vil opfatte som åbenlys banalitet i spørgsmålene og de svar, de afføder. Det har praktisk indstillede folk så ofte gjort. For eksempel var der mange traditionelle organisationsteoretikere, der for cirka to årtier siden rynkede stærkt på næsen af organisationsøkonomi. I dag har amerikanske organisationsteoretikere travlt med at "re-toole" til organisationsøkonomi. Men der er næppe tvivl om, at der mindst vil forløbe to årtier før økonomisk forskning i ledelse har nogenlunde indhentet den mere praktisk orienterede tilgang til ledelse.

Referencer

Alchian, Armen A. og Harold Demsetz. 1972. "Production, Information Costs, and Economic Organization," *American Economic Review* 62(5): 772-795.

- Aghion, Philippe og Jean Tirole. 1997. "Formal and Real Authority in Organizations," *Journal of Political Economy* 105: 1-22.
- Ciulla, Joanne B. 1999. "The Importance of Leadership in Shaping Business Values," *Long Range Planning* 32: 166-172.
- Colman, Andrew M. and Michael Bacharach. 1998. "Pay-Off Dominance and the Stackelberg Heuristic," *Theory and Decision*.
- Conger, Jay A. og Rabindra N. Kanungo. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. London: SAGE Publications.
- Crawford, Vincent P. og Hans Haller. 1990. "Learning How to Cooperate: Optimal Play in Repeated Coordination Games," *Econometrica* 58: 571-595.
- Foss, Nicolai J. 1999 "Understanding Leadership: a Coordination Theory," Working Paper.
- Hart, Oliver. 1995. *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford: Oxford University Press.
- Hermalin, Benjamin. 1998. "Toward an Economic Theory of Leadership: Leading by Example," *American Economic Review* 88: 1188-1206.
- Holmström, Bengt. 1982. "Moral Hazard in Teams," *Bell Journal of Economics* 13: 324-340.
- House, Robert J. og Mary L. Baetz. 1979. "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions," *Research in Organizational Behavior* 1: 341-423.
- Johnsen, Erik. 1976. *Ledelseslærens Elementer*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Kreps, David M. 1990. "Corporate Culture and Economic Theory," in James Alt and Kenneth Shepsle, eds. *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lewis, David. 1969. *Convention: A Philosophical Study*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Luce, R. Duncan and Howard Raiffa. 1957. *Games and Decisions*. New York: John Wiley & Sons.
- Milgrom, Paul and John Roberts. 1992. *Economics, Organization, and Management*. Englewood-Cliffs: Prentice Hall.
- Murnighan, J. Keith. 1994. "Game Theory and Organizational Behavior," *Research in Organizational Behavior* 16: 83-123.
- Prendergast, Canice. 1999. "The Provision of Incentives in Firms," *Journal of Economic Literature* 37: 7-63.

- Rost, John. 1991. *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Rotemberg, Julio J. and Garth Saloner. 1993. "Leadership Style and Incentives," *Management Science* 39: 1299-1318.
- Rubinstein, Ariel. 1989. "The Electronic Mail Game: Strategic Behavior under 'Almost Common Knowledge'," *American Economic Review* 79: 385-391.
- Rumelt, Richard P. 1995. "Inertia and Transformation," in Cynthia A. Montgomery, ed. 1995. *Evolutionary and Resource-Based Theories of the Firm*. Boston: Kluwer.
- Selznick, Philip. 1957. *Leadership in Administration*. Evanston: Row & Peterson.
- Vechhio, Robert P. 1997. *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Notre Dame: University of Notre Dame.
- Williamson, Oliver E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.