

GRI-rapport 2000:11

Verkställande direktörer i arbete

av

Stefan Tengblad

Gothenburg Research Institute

School of Economics and Commercial Law

Göteborg University

Box 600

SE 405 30 Göteborg

stefan.tengblad@gri.gu.se

Abstract

Rapporten presenterar i samlad form om ett forskningsprojekt kring företagsledares tidsanvändning och arbetsbeteende. Resultat som beskrivs i rapporten kretsar inte minst kring

- 1) Betydelsen av Sune Carlsons studie "Executive behaviour".
- 2) Konsekvenser av det geografiska rummets expansion för företagsledandet.
- 3) En intressentförskjutning med avseende på makt från stat och branschorganisationer till aktiemarknaden.
- 4) Framväxten av nya ledningsformer som baseras på delegering och en övergripande ekonomisk styrning.
- 5) Det personliga mötets centrala roll inom företagsledning.
- 6) Formella och informella aspekter av VD-arnas utövande av kontroll.

Verkställande direktörer i arbete

1. Inledning

Denna rapport presenterar för första gången i en samlad form om ett forskningsprojekt kring vad åtta svenska verkställande direktörer gör i sitt arbete. Projektet är en uppföljande studie av professor Sune Carlssons "Executive Behaviour" från 1951, den första systematiska studien i världen om verkställande direktörers arbete. En jämförelse över 50 år skapar möjligheter att fastställa såväl viktiga förändringar som stabila drag i toppchefers arbetsmönster. För att uppnå största möjliga jämförbarhet har Carlsons metoder och begrepp används på nytt, dock i en något reviderad tappning.

Beteendestudier av företagsledare i arbete är förhållandevis sällsynta. Många studier har genomförts kring vad chefer på lägre nivåer gör, medan studier om toppledare huvudsakligen har baserats på sekundärkällor, enkäter eller intervjuer. Vid sidan av Carlsons och denna studie har faktiskt bara en enda beteendestudie avseende VD-ar i större företag gjorts, nämligen Henry Mintzbergs direktobservations studie från 1973.

Rapporten är indelad i tre huvudavsnitt. Först beskrivs Sune Carlsons studie, hur den kom till och vilka som var de huvudsakliga resultaten. Därefter görs en systematisk jämförelse mellan Executive Behaviour och den uppföljande studien för att fastslå likheter och skillnader. Därigenom kan man redogöra för hur samhälls- och företagsutveckling har påverkat verkställande direktörers arbete. Det tredje avsnittet beskriver därefter mer kvalitativt om vilka metoder som VD-arna använde sig av för att påverka. I ett avslutande avsnitt beskrivs en agenda för fortsatt forskning.

Forskningsprojektet har finansierats i sin helhet av Humanistisk-Samhällsvetenskapliga forskningsrådet, HFSR (projekt: 2420-13-031). Projektledare har varit professor Sten Jönsson.

2. Executive Behaviour: En företagsekonomisk klassiker¹

Executive Behaviour är det första systematiska forskningsarbete om vad verkställande direktörer egentligen gör. Det finns ett fåtal äldre forskningsverk om VD-ars arbete men dessa består huvudsakligen av framstående direktörer såsom Henri Fayol och Chester Barnard som teoretiserar utifrån sina ledarerfarenheter.

Executive Behaviour är inte bara pionjärbetet inom ett viktigt forskningsområde, det har också varit en bok som har hållit sig sällsamt aktuell genom åren. Detta beror dels på att Carlsons resultat förebådade en omorientering i den administrativa forskningen mot empiriska beteendestudier och dels att han beskrev förhållanden som har blivit bekräftade i senare studier. Rosemary Stewart, den kanske ledande företrädaren för forskningsområdet "Managerial work", rekommenderar boken till framtida forskare:

Trots all efterföljande forskning så kvarstår Carlsons bok som en studie som alla forskare intresserade av att studera arbetsaktiviteter, oavsett metod, bör läsa omsorgsfullt. (Stewart 1996: 3102)

Upprinnelsen till studien och dess genomförande

Sune Carlson föddes 1909 och efter tekniska gymnasiestudier i Örebro valde han att studera vid Stockholms handelshögskola. Han avlade examen 1932 och på sin handledares, professor Bertil Ohlins, rekommendation inledde han doktorandstudier i nationalekonomi vid universitet i Chicago. Han avlade där doktorsexamen 1936 och hans avhandling som publicerades i reviderad form 1939 "A Study on the Pure Theory of Production" betraktas även den ett som klassiskt arbete (Johanson 1995).

Carlson återvände 1937 till Stockholms handelshögskola, först som vikarie för Bertil Ohlin, men han blev mer och mer intresserad av det företagsadministrativa området, framförallt kring företagsledning. Som sekreterare i en krigsplaneringskommitté kom Carlson i kontakt med flera framstående företagsledare. En av dessa var Ragnar Blomquist, VD för Thule som var Sveriges största försäkringsbolag vid denna tidpunkt. Carlson föreslog för Blomquist att inrätta en grupp av företagsledare för att diskutera administrativa problemställningar. Under våren 1944 formerades

¹ Detta avsnitt är en sammanfattning av GRI-rapport 2000: 2 "Executive behaviour revisited. Perspectives on a classic work within management research."

"Studiegruppen för administrativa frågor" (A-gruppen) som under de följande åren möttes ett par gånger per år för att under en heldag diskutera olika ledningsfrågor.

Under en studieresa till USA 1946 fick Carlson idén att göra en studie om hur företagsledare använder sin tid, vem de träffar och hur de styr sina företag (Carlson 1983: 146-47). Tillbaka i Sverige presenterade han sina idéer för A-gruppen och de flesta deltagarna var positiva till att medverka. Mellan 1947-49 genomförde Carlson och hans assistent Rune Höglund studier av nio svenska företagsledare, alla medlemmar av A-gruppen. Dessa var:

Erik Bengtsson, VD för gruvföretaget Boliden
Torsten B Bergh, VD för textilföretaget Mab & Mya
Ernfrid Browaldh, VD för Svenska Handelsbanken
Per Egon Gummeson, VD för gruvföretaget Höganäs-Billesholm
Alvar Lindencrona, VD för Thule
Ragnar Sachs, VD för Nordiska Kompaniet (NK)
Sven Schwartz, VD för Stockholms bryggerier
Iwar Sjögren, VD för Skandia
Nils Åhlund, VD för tryckeriföretaget SLT Göteborg

Vid tillfället för studien var deltagarna mellan 38 och 62 år (medelvärde 53 år) och deras erfarenhet av VD-arbete varierade från 1 till 20 år (medel 9 år). Samtliga deltagare hade genomgått akademisk utbildning, fyra hade teknisk eller naturvetenskaplig utbildningsbakgrund, tre var juristutbildade och de resterande två var civilekonomer.

De verkställande direktörernas företag hade vid tillfället för studien i genomsnitt ungefär 2000 anställda. Störst var Boliden med cirka 3500 anställda. SLT Göteborg var ett dotterbolag till skillnad från de andra representerade företagen. Med dagens mått mätt framstår de ingående företagen som relativt medelstora, men vid slutet av 40-talet utgjorde ett företag med ett par tusen anställda ett storföretag. Detta markeras inte minst av den position som företagen innehade i det svenska näringslivet vid tillfället för studien:

- Boliden var Sveriges näst största gruvföretag och Höganäs det tredje största
- Thule var det största försäkringsbolaget och Skandia det näst största
- Handelsbanken var Sveriges största affärsbank
- NK var det tredje största detaljhandelsföretaget
- Stockholms Bryggerier var det största bryggeriföretaget
- SLT var den helt dominerande tryckerikoncernen i Sverige
- Mab & Mya var landets näst största textil- och konfektionsföretag

De deltagande VD:arna tillhörde därmed sin tids företagsledareelit. Allra mest prominent var Ernfrid Browaldh som hade ett stort inflytande i till banken närstående företag såsom LM Ericsson, SCA, Fagersta och AGA. Sven Schwartz å sin sida var styrelseordförande för Svenska Arbetsgivareföreningen och styrelsemedlem i flera storföretag, något som även Per Egon Gummeson och Ragnar Sachs var.

Hur Carlson genomförde själva studien är noggrant beskriven i Executive Behaviour, här skall kort konstateras att arbetet var mycket omfattande och grundligt genomfört där många olika datakällor utnyttjades: dagboksanteckningar av företagsledarna, observationer av sekreterare, vaktmästare och telefonister, intervjuer med företagsledarna och deras närmaste medarbetare, genomgång av all ingående och utgående skriftlig kommunikation, samt företagna (längre) resor och externa besök under ett års tid. För bara en deltagare registrerades 744 olika aktiviteter under de fyra arbetsveckor som studien omfattade (Höglund, 1953: 14).

Förutom uppgifter om företagsledarnas beteende insamlades även uppgifter om företagets verksamhet och organisation. I flera fall blev det Carlson och Höglund som fick sammanställa överskådliga organisationscheman för första gången i företagets historia.

Studiens kontext

Studiens kontext utgjordes av en expansiv, nationellt avgränsad och hårt reglerad ekonomi där deltagarna hade täta kontakter med varandra även utanför A-gruppen.

Tillväxten åren efter kriget var mycket stark, den totala industriproduktionen växte med i genomsnitt 7% per år under andra halvan av 40-talet (Bentzel 1967).

Efterfrågan var god och tillväxten begränsades främst av brist på råvaror, energi och transportkapacitet. Flera av företagsledarna var vid tillfället för studien mycket engagerade i olika investeringsprojekt såsom uppförande av nya fabriksbyggnader.

Carlson beskriver hur enskilda företag i studien utsattes för stark statlig styrning, men också av branschorgan då företagen verkade i en korporativistisk miljö (1951:59ff). Uppkomsten till denna form av styrning var den krisadministration som utvecklades under det andra världskriget då säkerhetspolitiska aspekter överordnades kommersiella. Svenska företagsledare engagerade sig i stor utsträckning i arbetet som bland annat innefattade kvotering av inköp och

försäljning av knappa varor (Höglund: 1953: 21). När freden kom återgick inte situationen till den innan kriget, dels beroende på att det fanns krafter som verkade för att permanenta kommittéstyrningen, vilken kunde betraktas som en mild form av planhushållning på branschnivå och dels därför att en stor del av utrikeshandeln inrymdes i nationella handelsavtal i dollarbristens Europa. Det som tidigare kunde avklaras genom en direktkontakt med säljare och köpare erfordrade nu som regel en beredning inom den egna branschorganisationen och inom utrikesdepartementet.

Det var helt enkelt vid tillfället för studien nödvändigt för företagsledarna att engagera sig i en mångfald kontakter med statliga myndigheter och kommittéer, branschorgan och arbetsgivarföreningar för att kunna ta tillvara företagens intressen. Behovet av public relations-aktiviteter understryktes också av att många deltagarföretag verkade under ett reellt hot om socialisering. I socialdemokraternas efterkrigsprogram förespråkades att viktigare naturtillgångar och större kapitalanhopningar borde överföras i samhällets ägo. I den förstnämnda kategorin kunde Bolidens malmfält räknas in och Handelsbankens, Skandias och Thules finansiella tillgångar innefattades av den andra kategorin. De borgerliga partierna motsatte sig både planhushållning och socialisering. Med den nye folkpartiledaren Bertil Ohlin som ledande företrädare initierades det så kallade planhushållningsmotståndet. Valet 1948 blev en stor framgång för Carlsons tidigare professor och även om de borgerliga partierna inte kunde uppnå regeringsställning så lades de flesta radikala förslagen på ökad statlig aktivitet i näringslivet på hyllan.

Iakttagelsen av företagsledarnas mycket omfattande public relations-aktiviteter och den åtföljande upplevelsen att dessa inte var organiserade effektivt utgjorde motiv för ett andra stort forskningsprojekt inom A-gruppens ram. Detta projekt genomfördes av Sune Carlsons assistent Rune Höglund och utmynnade 1953 i doktorsavhandlingen "*Företag och samhälle*", en av de första doktorsavhandlingarna i företagsekonomi i Sverige. Detta arbete var inte så inriktat på företagsledarnas beteende som sådant utan på de allmänna relationerna mellan fem industriföretag i A-gruppen och övriga samhällsorgan.

Teoretiska utgångspunkter och resultat

Vad beträffar teoretiska utgångspunkter så präglades dessa av en positivistisk kunskapssyn, ett rationaliseringsorienterad syn på företagsledning och insikter från samhällsvetenskaplig forskning (Tengblad 2000a).

Executive Behaviour skrevs vid en tidpunkt då naturvetenskapen utövade en stark påverkan på samhällsvetenskaplig forskning. Många forskare ansåg att traditionell samhällsvetenskaplig forskning var spekulativ och att allt teoribyggnade borde baseras på empiriska observationer, där tydligt definierade begrepp användes och hypoteser testades för att fastställa kausalsamband. En viktig referens i Executive Behaviour var Gulick (1937) som argumenterade för precisa begrepp och entydiga mätinstrument inom administrativ forskning. Carlson kritiserade den etablerade administrationsforskningen utifrån positivismens vetenskapskriterier och valde en induktiv och empirisk ansats. Sammantaget lade Carlson betydligt större vikt i resultatredovisningen kring sådant som är lättare att mäta såsom hur många timmar VDn är på sitt kontor och vem han träffar där än t ex aktiviteternas innehåll och syfte.

Kanske innebar den positivistiska ansatsen att Carlson blev överdrivet kritisk till delar av hans material som inte entydigt kunde mätas och beskrivas. Resultat kring innehållet i företagsledarens arbete är kanske trots allt intressantare än den form som omger den, även om den är svårare att fånga på ett entydigt sätt (Hales 1986). Carlson avsåg att göra en renodlad beteendestudie där resultaten skulle genereras utan att behöva baseras på subjektiva tolkningar. I arbetet blev man dock tvungen att överge den strikt observerande formen och införa kontinuerliga intervjuer för att kunna förstå företagsledarnas beteende (Carlson 1951: 36). Systematiska observationer framstår dock som en överlägsen källa till (säker) kunskap i Carlsons framställning. Med en "mjukare" kunskapsyn hade Carlson kunnat tolka och analysera mer svårfångade aspekterna kring företagsledararbete och därmed göra en mer allsidig och ingående presentation av forskningsprojektet än vad som blev fallet.

Vid sidan av den empiriska positivismen var Sune Carlson präglad av tidstypiska rationaliseringsidéer. Med rationalisering avses åtgärder för att uppnå ökad effektivitet genom medveten planering och användning av vetenskapliga metoder (de Geer 1978). Rationaliseringsidéer hade under ett par decennier tillämpats för att effektivisera manuell produktion och detta angreppssätt förväntades nu även kunna användas för att effektivisera företagsledarens arbete eller åtminstone de administrativa rutinerna. Flera av deltagarna i A-gruppen hade utmärkt sig som framgångsrika rationaliserare (Tengblad 2000a).

Carlsons uppgift blev till stor del att på basis av vetenskapliga observationer och analys föreslå effektiviseringar i den verkställande direktörens arbete. Inte minst fokuserade Carlson på vad han benämnde för administrativa patologier, avvikelser från erkänt mer effektiva procedurer (Carlson 1951: 114). Dessa patologier är i stor utsträckning fortfarande av relevans och presenteras nedan:

Det normala med "exceptionella" omständigheter (önsketänkande)

Carlson noterade att många VD-ar ansåg att de vid tillfället för studien upplevde särskilt många störningsmoment och exceptionella händelser men de hade en förväntan om att det nog skulle bli bättre längre fram (a a: 65). Carlson såg detta som en tendens till önsketänkande, framtiden skulle nog inte bli enklare att hantera. VD-arna borde därför göra nödvändiga anpassningar av organisationen för att bättre kunna hantera den aktuella situationen.

"Kalenderkomplexet"

De verkställande direktörernas tidsanvändning var i så hög grad styrd av noteringarna i kalendern att mer spontana, men viktiga, aktiviteter sällan ägde rum (a a 71). T ex värdesatte många deltagare oannonserade inspektionsrundor och de hävdade att de regelbundet brukade genomföra inspektioner. Sanningen var att de sällan gjorde detta, därför att de inte var inskrivna i kalendern och att andra aktiviteter därför kom emellan. De bokade mötena avspeglade inte heller alltid vad VD värdesatte utan vad som var viktigt för andra.

Bristen på ostörd tid

Carlson ansåg att perioder av ostörd arbetstid på det egna kontoret var svåra att använda effektivt eftersom avbrott skedde regelbundet. Därför behövde VD-arna arbeta väldigt tidigt på morgonen eller hemma med arbetsuppgifter som krävde god koncentration. Den fragmenterade arbetssituationen för höga chefer har varit ett återkommande resultat inom senare forskning inom området (Mintzberg 1973).

Den orimliga arbetsbördan

Den allmänna uppfattningen hos de verkställande direktörerna, och i synnerhet deras sekreterare, var att de hade en för stor arbetsbörda. Arbetsbördan var så hård att den inte var långsiktigt hållbar och VD-arna fick försaka sitt privatliv i en stor omfattning. Carlson ansåg också att arbetsbördan gjorde att VD-arna utvecklade en snävt teknisk och kommersiell orientering och att det fanns ett allmänt behov av näringslivsledare med stor kunskap i sociala och kulturella frågor.

Den ineffektiva organiseringen av kommittéarbete

De deltagande VD-arna spenderade en stor del av sin arbetstid i olika former av kommittéer. Dessa hade dock en tendens att involvera för många personer, ta längre tid än planerat och vara dåligt integrerad och koordinerad med övriga aktiviteter och andra kommittéer (a a: 86). Här identifierades en stor rationaliseringspotential.

Oviljan av att etablera policys

Flera av deltagarna fattade alltför sällan beslut av policykaraktär enligt Carlson. Detta kunde bero på att de fortfarande ledde sitt företag på samma detaljerade sätt som när det var betydligt mindre. VD-arna kunde också undvika policybeslut för att dessa var mer tidskrävande, men genom att inte fatta policybeslut blev de fångna i en ond cirkel, överhopade med detaljrenden att ta ställning till.

Även insikter från samhällsvetenskaplig forskning användes av Carlson för att tolka VD-arnas beteende. Framförallt blev han inspirerad av forskning som betonar omgivningens påverkan på individens beteende, både fysisk och social. Carlson noterade att det geografiska rummet, dels huvudkontorets layout och dels dess geografiska belägenhet hade en stor inverkan på VD-arnas beteendemönster. T ex var VD-arna som verkade i storstäderna tjänstemän som efter jobbet förde en ganska anonym tillvaro som privatpersoner. Cheferna för Boliden och Höganäs var däremot något av chefer för hela samhället och var inte lediga på samma sätt efter kontorstid. De var engagerade i en mängd samhällliga frågeställningar som storstadsdirektörerna inte behövde bekymra sig om.

Betydelsen av kontorslokalernas utformning yppade sig genom att olika byggnader eller våningsplan utgjorde kontaktbarriärer för den verkställande direktören (Carlson 1951: 96). De som han hade regelbunden kontakt med satt i hans absoluta närhet. Carlson rekommenderade på basis av en kontaktsammanställning en VD att byta plats mot sin finansdirektör som han träffade varje dag med en verksamhetschef som satt på ett annat våningsplan, då han tyckte att det fanns ett större behov av täta kontakter med denna chef eftersom det fanns problem där (Intervju med Sune Carlson den 8 december 1998). Denna omflyttning förändrade VD-ns kontaktmönster högst påtagligt.

I den mest citerade passagen i Executive Behaviour skriver Carlson att han i början av studien såg VD som en orkesterdirigent, men att han mer och mer har kommit att se honom i många avseenden som något av en marionettdocka (Carlson 1951: 52).

Detta ger en god beskrivning över Carlsons lärprocess där de empiriska observationerna i kombination med samhällsvetenskapliga insikter balanserade upp den ursprungliga mer instrumentella och rationalistiska synen på företagsledarbete. Carlson uppmärksammade härvidlag subjektiviteten inom ledningsarbete där VD:n och hans medarbetare ofta uppfattade samma situation helt olikartat (a a 118).

Carlsons fokusering på den fysiska och sociala omgivningen har bidragit till utvecklingen av ett "externt kontrollperspektiv" på företagsledning. Lasswell (1947) var här en källa till inspiration då han visade hur materiella förhållanden påverkade hur chefer uppfattade sin verklighet, på vad som de fokuserade sin uppmärksamhet på. Chefer har förmåga till viljestyrd handling, men denna vilja är i sin tur styrd av omgivningsfaktorernas påverkan på chefernas "focus of attention".

Betydelsen av Executive behavior

Det fanns goda förutsättningar för ett fortsatt forskningsarbete inom A-gruppen som hade kunnat generera ytterligare internationellt banbrytande forskning. Ett stort empiriskt hade samlats in, som bara delvis presenterades i Executive Behavior. Det torde vara mycket ovanligt att forskare har haft möjlighet att bygga upp så pass nära och förtroendebaserade relationer till etablerade företagsledare. De flesta studierna efter Carlson har vänt sig till chefer på lägre nivåer, ofta i samband med någon form av chefsutbildning. "Carlsons" företagsledare visade ett stort engagemang och deras vana av kommittéarbete utnyttjades på ett fruktbarande sätt.

I förlängningen av Executive Behaviour hade det kunnat uppstå en betydelsefull skolbildning kring företagsledning baserad på en empirisk och praxisorienterad grund. Avsaknaden av en gemensam teoribildning som kan utgöra en kärna i forskningen kring "Managerial work" har sedan understrukits som ett problem (Mintzberg, 1991). Så blev emellertid inte fallet och den viktigaste orsaken till detta var att Sune Carlson lämnade forskningen 1952 för en chefsbefattning inom FN.

Tillbaka till Sverige 1958 som professor för en nystartad företagsekonomisk institution vid Uppsala universitet valde Carlson att inrikta forskningen mot internationellt företagande. Även denna forskning har blivit internationellt etablerad men den kom att utgöra ett annat forskningsspår än det som stakades ut i Executive behaviour.

Rune Höglund lämnade positionen som tillförordnad professor vid Handels-
högskolan 1954 för att bli konsult inom A-gruppsföretaget Handelsbanken. 1960
utnämndes han till vice VD och blev sedan VD för banken mellan 1966-70. Han
efterträdde då Ernfrid Browaldhs son, Tore Browaldh.

Att både Carlson och Höglund lämnade Handelshögskolan ledde till att samarbetet
inom A-gruppen upphörde och det empiriska datamaterialet har blivit skingrat. Vid
Handelshögskolan efterträddes Carlson närmast av Paulson Frenckner och Gunnar
Westerlund, men deras forskning utgick från andra teoriområden och forsknings-
frågor än de från Executive behavior. Det kom att dröja nästan 30 år innan Carlsons
metodik på nytt kom till användning, då i en studie av Forsblad (1980).

Executive Behaviour inspirerade till en rad empiriska forskningsarbeten kring
chefers tidsanvändning, framförallt i Storbritannien (Thomason 1966). I USA var
Executive Behaviour en stor inspirationskälla för Henry Mintzberg och hans bok
"The Nature of Managerial Work" (Mintzberg 1973). Mintzbergs analys har stora
likheter med Carlson, även han finner att VD-arna behöver arbeta mer systematiskt
och inte låta sig styras av det stora inflödet av arbetsuppgifter utan i högre
utsträckning själv initiera arbetsuppgifterna på basis av sin centrala position.

Sammanfattning

Executive Behaviour har fortfarande en central roll inom beteendeorienterad
managementforskning. Carlson ville göra en empirisk och positivistisk undersökning
för att balansera de mer spekulativa teorierna kring management. Han utgick från en
rationalistisk managementsyn men blev även influerad av samhällsvetenskap. De
antropologiska iakttagelserna och de sociologiska tolkningarna skapade en
spännande kontrast till rationalismen och positivismen. Carlson identifierade både
bristerna med den rådande managementteorin och med en positivistisk ansats inom
managementforskning, Detta var en lärdom som de efterföljande forskarna borde ha
dragit mycket tidigare. En entydig beskrivning av vad en chef gör, eller bör göra, kan
inte konstrueras.

Kanske är det blandningen mellan systematisk forskning och kreativa insikter som
presenteras på ett klart och öppenhjärtligt sätt som gör Executive Behaviour till en
fruktbar läsning efter alla dessa år. Jämfört med de efterföljande forskningsverken

under 50- och 60-talen framstår Executive Behaviour som den som har mest att säga till dagens läsare.

Vad beträffar de viktigaste resultaten av boken är det slående är bred analysen är. Carlson undersökte hur VD-arna använde sin tid, utseendet på den formella och den informella organisationen, verkställande av mer eller mindre effektiva administrativa processer och betonade betydelsen av den sociala och fysiska omgivningen. Strukturer, processer, tid och rum skapade tillsammans en generell bild över verkställande direktörers arbete. Executive Behavior bör därför fortfarande användas som en inspirationskälla i kommande organisations- och managementforskning.

3. Stabilitet och förändring i verkställande direktörers arbete²

Med anledning av att det har gått 50 år sedan Carlsons studie genomfördes, påbörjades under 1997 en uppföljande studie kring företagsledares tidsanvändning och arbetssituation. Vid design av den uppföljande studien har i så stor utsträckning som möjligt Carlsons metoder och begrepp använts för att underlätta jämförelser. En del viktiga avsteg har gjorts, både i syfte att spara tid och att höja undersökningens kvalitet. Undersökningen kretsar därvidlag i mindre utsträckning än Carlsons undersökning kring sambandet mellan företagsledarens tidsanvändning och den formella organisationens utseende. Bakgrundsinformation om företagens verksamhet och organisation har samlats in för varje företagsledare, men framförallt som hjälp för att kunna koda företagsledarnas beteende. Vi har inte heller intresserat oss för att undersöka förhållandet mellan "löpande- och utvecklingsfrågor" respektive "policy- och tillämpningsfrågor" med tanke på att Carlson fann att företagsledarna hade svårt kategorisera sina aktiviteter i dessa termer.

Vidare uppdagades det under studiens inledningsskede ett behov av en modernisering av vissa begrepp. Exempelvis uppfattades kategorin "ge order" som otidsenlig, då detta språkbruk ansågs antyda en auktoritär ledarstil. Istället valdes kategorin "utdelat arbetsuppgifter", som uttrycker ungefär samma sak, men på ett mindre värdeladdat sätt. På liknande sätt har en del andra korrigeringar gjorts där vi har försökt vara trogen Carlsons ursprungliga avsikt med begreppen men där ett förändrat språkbruk motiverat justeringar. Nya kommunikationsformer som fax, e-

post och Internet har också motiverat kompletteringar av Carlsons terminologi. Den dagbok som har använts har haft följande utseende:

Dagbok för företagsledare

A: Datum: -99

B: Tid: från() till()

C: Plats:

- Eget kontor
- På besök utanför företaget
- Hemma

- Övrigt inom företaget
- På resa
- Övrigt utanför företaget

D: Kommunikationsform:

- Telefon
- Internet
- Rapporter/skrifter/tidningar
- Möte med en person, initial_____
- Möte med flera personer, initialer_____

- E-post
- Brev/fax
- "Inspektionsrunda"

E: Aktivitetens art

- Ekonomi, finans, juridik
- Redovisning, kalkylering
- Inköp
- Produktion
- Produktutveckling
- Marknadsföring, försäljning
- Personalfrågor
- Public/ investor relations
- Organisation, planering
- Lunch
- Privat
- Annat, nämligen_____

F: Aktivitetens syfte

- Skaffat/ emottagit information
- Bearbetat information
- Fattat beslut
- Emottagit eller konfirmerat andras beslut
- Utdelat arbetsuppgifter
- Informerat
- Inspektion, kontroll & uppfölj.
- Verkställen, genomförande av fattade beslut
- Personlig utveckling
- Annat, nämligen_____

G: Beskrivning med ord:

Det är de verkställande direktörerna, ofta med hjälp av sin sekreterare som har fyllt i dagboken. Som komplement till dagboken har författaren medverkat som direktobservatör; i de fyra första fallen under en hel arbetsvecka och i de övriga fyra 1-2 arbetsdagar. Studien kan därmed ses som en kombination av Carlsons och Mintzbergs studier (Mintzberg, 1973).

Kombinationen av dagbok och direktobservation erbjuder stora fördelar mot andra vanliga metoder vid studier av företagsledares tidsanvändning såsom intervjuer och enkäter. Redan Carlson noterade att företagsledarna hade svårt att redogöra för sin tidsanvändning i efterhand, och den bilden som då framkom hade mer att göra med hur direktörerna *önskade* att använda sin tid än det faktiska förhållandet (Carlson

² Detta avsnitt utgör en sammanfattning av "*Continuity and change in managerial work*", GRI-rapport 2000:3.

1951: 70). Dessutom möjliggör metoden med både dagbok och direktobservation dels att få ta del av tidsanvändningen över en längre tidsperiod och dels att kunna registrera genuina händelser i företagsledarens arbete, exempelvis mötesdialoger.

Det empiriska materialet som samlades in mellan mars 1998 och augusti 1999 omfattar cirka 1750 "dagbokslappar" enligt nedan:

	Arbetsdagar	Arbetsstimmar	Antal aktiviteter
Total omfattning	159	1965	1748
Varav dagbok	133	1633	1040
Varav direktobservation	26	332	708
Genomsnitt per VD	19,9	246	218

I tabellerna längre fram har dagboksarbetet och direktobservationen behandlats lika med fokus på timtiden och de totala sammanställningarna består därför av 16% direktobservation och 84% egen dagbok.

Det har inte visat sig möjligt att finna en beskrivning av företagsledares arbete som är heltäckande samtidigt som entydig. Begrepp som planering, beslut, koordinering, etc går in i varandra. Att göra en exakt avbildning av vad en verkställande direktör är omöjligt. Vår forskningsansats har varit pragmatisk där målet har varit att åstadkomma en *rättsvisande* bild, givet den syn på företagsledning som kommer uttryck i Carlsons terminologi.

I genomsnitt genererades det 218 aktiviteter per deltagare vilket kan jämföras med Stewart (1967) som under en lika lång tidsperiod i genomsnitt registrerade 257 aktiviteter för chefer på varierande nivåer. Det är dock en stor skillnad på antalet aktiviteter när VD-arna själva förde dagbok jämfört med observatörens dagbok. I det förstnämnda fallet så registrerades det 8 aktiviteter per dag i genomsnitt att jämföra med 26 aktiviteter vid direktobservation. Trots detta blev de totala sammanställningsvärdena förvånansvärt lika för de båda metoderna. Dagboksmetoden fungerade utmärkt för att fånga en översiktlig bild, däremot är observatörsmetoden överlägsen på att fånga detaljer.

För att säkerställa en så hög kvalitet som möjligt i de självregistrerade aktiviteterna skickade dagbokslapparna till författaren varje vecka och regelbundna uppföljningsintervjuer gjordes med VD-arna och deras sekreterare (oftast per

telefon). Dessa intervjuer kretsade främst kring "luckor" i det registrerade materialet såsom brist på information om en eller flera kategorier av dagboken och om förekomsten av arbete under helgerna och hemma.

För mer detaljerad information om använd metod se Tengblad (2000b).

Studiens deltagare

Svenskt näringsliv har genomgått mycket stora förändringar sedan Carlsons studie och det var därför inte möjligt att göra den uppföljande studien med samma branscher representerade. En VD hade dock en företrädare för 50 år sen som deltagit i Carlsons undersökning. Vid urval av deltagare har den huvudsakliga målgruppen utgjorts av VD:ar vid börsbolag med ett par tusen anställda eller mer. De åtta som har medverkat i studien var verksamma inom:

- verkstadsindustri (2)
- bank och försäkring (2)*
- processindustri *
- mediaproduktion
- detaljhandel *
- energiframställning

* Branscher även representerade i Carlsons studie

Samtliga deltagare i den uppföljande studien var män i likhet med Executive Behavior (trots flera försök att få med kvinnliga företagsledare). Jämfört med Carlsons studie var andelen civilekonomer högre (fem stycken), medan de övriga var civilingenjör, samhällsvetare respektive "långvägare". Sex av företagen i den uppföljande studien var börsnoterade (varav tre fanns bland Stockholmsbörsens 30 mest omsatta), ett företag ägdes gemensamt av företagen i en viss bransch och slutligen medverkade en VD för ett stort familjeföretag. En del av företagen har sin verksamhet förlagd nästan uteslutande inom Sveriges gränser, medan några var mycket internationella. Medianföretaget i detta avseende hade 40% av de anställda och 75% av faktureringen utanför Sverige.

	Uppföljande studie	Carlsons studie
Antal anställda, medelvärde	4400	2100
Industriföretag	3	5
Tjänsteföretag	5	4
VD-ns ålder	48	53
Erfarenhet av VD-befattningar	9	9

Alla deltagare utom en har växt upp i mindre orter runt om i Sverige. Mestadels har de en medelklassbakgrund och de var, för att vara verkställande direktörer för stora företag, förhållandevis opretentiösa. Flera luncher under observationsdagarna ägde rum på McDonalds, deras egna kontor var ofta mer funktionella än luxuösa, en deltagare bodde i en "arbetarstadsdel", en VD cyklade till mötena i Stockholm och en annan lämnade barnen på dagis före arbetet. Ett annat kännetecken hos deltagarna var att de var "sportiga" och måna om sin hälsa. De brukade motionera regelbundet och ingen av dem rökte.

Omfattning och lokalisering av VD-arbete

Den första dimensionen i båda undersökningarna avser "VD-geografi". Allt registrerat arbete under undersökningsperioden har dividerats med antalet reguljära arbetsdagar. I sju fall var detta 20 dagar och 19 i ett fall. I tabellen nedan visas den genomsnittliga tidsanvändningen hos deltagarna i den uppföljande studien, min- och maxvärden bland dessa samt värden för den typiske VD-n i Carlsons studie:

VD-geografi

	Uppföljande studie			Carlsons studie*	
	Tim/dag	andel	intervall	Tim/dag	andel
Eget kontor	3: 49	31%	18-52%	4: 48	41%
Övrigt inom företaget	2: 06	17%	5-32%	1: 45	15%
Totalt inom företaget	5: 55	47%	28-70%	6: 34	56%
Hemarbete	0: 31	5%	1-11%	0: 57	8%
Förflyttning	2: 33	21%	9-27%	0: 22	3%
På besök	2: 03	16%	6-32%	3: 46	33%
Övrigt utanför eget företag	1: 19	10%	2-22%	0: 00	0%
Totalt utanför eget företag	6: 26	53%	30-72%	5: 05	44%
Totalt	12: 22	100%		11: 42	100%

* Materialet är baserat på Figur 3, s 62 (Carlson, 1951)

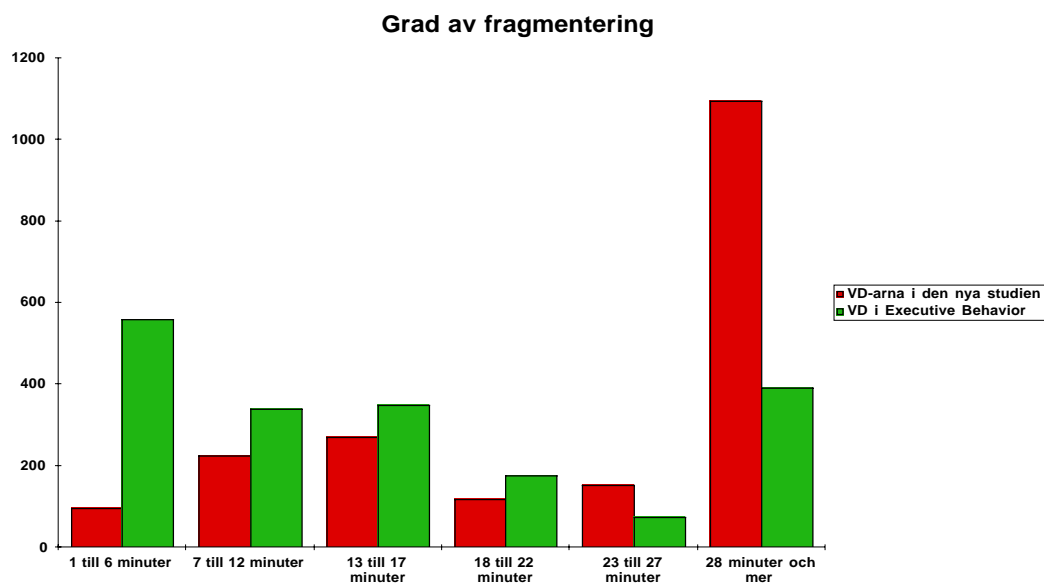
De 1965 arbetstimmar under 159 arbetsdagar motsvarar 12 timmar och 22 minuter. Variationen mellan den som arbetade längst tid (15 timmar och nio minuter) och kortast tid (nio timmar och 17 minuter) var emellertid betydande. De flesta övriga deltagare ansåg en arbetsvecka på lite drygt 60 timmar vara normalt. VD-arna i Carlsons undersökning arbetade 9 timmar och 45 minuter per dag, fast detta baserat på 24 arbetsdagar, då lördag var en arbetsdag vid denna tidpunkt. Omräknat till 20 arbetsdagar stiger deras arbetsbörda till 11 timmar och 42 minuter.

Carlson var bekymrad över att VD-arnas arbetsbörda var för hård och att detta gick ut över både deras privatliv och deras personliga utveckling. Någon tid för att läsa skönlitteratur, delta i samhällsdebatten eller gå på teater fanns knappt. Arbetsbördan för de nu undersökta VD-arna var också tung, men de föreföll som regel inte känna sig pressade av det. En VD som arbetade cirka 60 timmar i veckan sade att han aldrig kände sig trött när han åkte från jobbet, men naturligtvis blir tiden för familjeliv lidande i fall man arbetar så pass många timmar. Arbetet ges den högsta prioritet.

Carlson ansåg att VD-arna i hans undersökning var borta väl mycket från det egna kontoret då deras frånvaro skapade stockningar i det administrativa arbetet (Carlson 1951: 64ff). Intrycket från direktobservationerna tyder dock på att dylika problem mer har att göra med organiseringen av det administrativa arbetet än hur mycket VD-n är borta från kontoret. Det var nämligen störst problem med "VD-frånvaro" i de två företag där VD-n förlade störst del av sin arbetstid vid det egna kontoret. Dessa två företag var de mest centraliserade med avseende på hur närgånget VD-arna engagerade sig i verksamheten.

Den mest påtagliga skillnaden mellan de båda studierna vad avser geografi är den stora ökningen av arbetstid som förläggs på transporter och förflyttningar, trots att kommunikationerna har blivit mycket snabbare sedan Carlsons tid. Framförallt VD-arna i de företag där merparten av verksamheten fanns utanför Sveriges gränser (fyra av företagen), reste mycket och långt. VD-arna i dessa internationella företag gjorde under studieperioden i genomsnitt en utlandsresa i veckan och de tillbringade nästan 40% av den totala arbetstiden utomlands. Ingen av deltagarna trodde att det kunde sköta sitt arbete huvudsakligen genom att vara på de egna kontoret. De kände ett behov av att besöka enheter, träffa lokala chefer, och avlägga externa besök. Resor framstår numera som en central del aspekt av företagsledningsarbete, och en påtaglig konsekvens av en fortlöpande geografisk expansion av svenskt näringsliv.

En annan skillnad med Carlsons studie är graden av fragmentering i företagsledningsarbete. Carlson upplevde fragmentering som det kanske viktigaste problemet för deltagarna. Det aritmetiska medelvärdet för ostört arbete för en typisk VD var åtta minuter. Denne VD arbetade en och en halv timma per dag ostörd av besökare och telefonsamtal, fördelade på i genomsnitt inte mindre än 12 tillfällen (Carlson 1951: 73). Carlson argumenterade att de ständiga avbrotten förhindrade arbete med planering och kontemplation. De åtta VD-arna i den uppföljande studien arbetade dock mindre fragmenterat, de tillbringade i genomsnitt en timma och en kvart per dag i det egna kontoret, fördelat på drygt fyra tillfällen, (i genomsnitt varade perioderna i 18 minuter) en dryg fördubbling jämfört med Carlsons studie. Nedanstående diagram illustrerar den minskade fragmenteringen där ostört arbete på egna kontoret hos en VD från Carlsons studie (under 24 dagar) jämförs med ostört arbete hos åtta VD-ar under 26 dagar av direktobservation.



VD:ns kommunikationsformer

En VD:s arbete kretsar nästan oavbrutet kring kommunikation; att läsa och skriva, att tala i telefon och inte minst genom att delta i personliga möten. De valda metoderna för kommunikation ger därför värdefull information om karaktären på företagsledararbete och VD-arnas beteendemönster:

Kommunikationsformer

	Uppföljande studie			Carlsons studie*	
	Tim/dag	andel	intervall	Tim/dag	andel
Telefon	1: 08	9%	2-18%	0: 17	2%^
E-post	0: 26	3%	0-10%	-	-
Internet	0: 12	2%	0-9%	-	-
Elektronisk kommunikation	1: 46	14%	8-22%	0: 17	2%
Brev/fax	0: 23	3%	2-6%	?	?
Rapporter/skrifter	0: 49	7%	2-21%	?	?
Papperskommunikation	1: 12	10%	4-25%	?	?
Möten med en person	1: 35	12%	6-20%	?	?
Möten med flera personer	5: 45	46%	34-56%	?	?
Personlig kommunikation	7: 20	59%	40-68%	7: 29	64%
Ej kommunikation, odefinierat	2: 04	17%	11-24%	?	?
Totalt	12: 22	100%		11: 42	100%

* Baserad på information på sid 62-63 och 72-73 Carlson (1951)

^ Avser endast telefonsamtal vid det egna kontoret

Tyvänn gör inte Carlson en detaljerad beskrivning med avseende på

kommunikationsform förutom att telefon användes förhållandevis sparsamt, medan majoriteten av arbetsdagarna tillbringades i personliga möten. Personliga möten, framförallt med flera personer har behållit sin ställning som den dominerande kommunikationsformen mellan de båda undersökningstillfällena. En annan likhet med Carlsons studie är att *"viljan och förmågan att konsumera rapporter förefaller variera betydligt"* (a a: 89). Tiden som registrerades för läsning i olika former varierade från fyra till 25% i den uppföljande studien.

Den största skillnaden mellan studierna med hänsyn till kommunikationsteknik är den ökande användningen av telefon och datorer. Dessa ersätter dock inte andra kommunikationsformer, men utgör ett allt viktigare komplement, framförallt för de yngre VD-arna. De deltagare som var födda under 50- och 60-talet använde e-post och Internet dubbelt så mycket (6% av total arbetstid) som de som var födda under 30- och 40-talet (3%). Troligtvis kommer personliga möten att förbli den viktigaste kommunikationsformen även för de närmaste 50 åren, men att användningen av telefoni och datorer kommer att öka successivt.

Vad beträffar skriftlig kommunikation så har både Carlson och Mintzberg utgått från att detta utgör en viktig del i styrningen av ett företag. Carlson fann att de *"skriver förvånansvärt få brev"* (a a: 83) och Mintzberg (1973) gjorde en systematisk genomgång av deltagarnas all inkommande och utgående post. De nu deltagande företagsledarna emottog mångdubbelt mer brev än de skickade ut. Som regel ögnade företagsledarna snabbt igenom dagens post och det som verkade var viktigt eller intressant lades som regel ned i portföljen för senare läsning medan resten kastades eller vidareförmedlades. En VD som hade varit borta från kontoret några dagar gick snabbt igenom posthögen, slängde alltihop och sade som kommentar:

Vad skit man får. Det skulle ta mig hela livet att läsa igenom det. Jag har fullt upp med att vara här.

17% av tiden i den uppföljande studien avser icke kommunikation, framförallt improduktiv resttid men även en del tid som förblivit oregistrerad som kan ha innefattat kortare kommunikationsaktiviteter. Det rör sig förmodligen om en del småmöten, snabba telefonsamtal och läsning av olika slag som har förblivit onoterade.

Vem träffar de verkställande direktörerna?

En sammanställning av VD-arnas kontaktmönster ger inte bara en uppfattning om hur en VD:s vardag ser ut, utan också en beskrivning över hur företagets högste tjänstemän prioriterar sin tid. Med andra ord vilka intressenter, medarbetare och motparter som upplevs viktiga ur VD:ns perspektiv. Då det finns stora skillnader gentemot Carlsons studie går det också att spåra samhällsomvandlingar och dess effekter för hur företag styrs.

Sammanställningen över VD-arnas mötesformer visar på flera skillnader gentemot Carlsons studie, även om det förekom stora interna skillnader såsom hur mycket man träffade de direktrapporterade cheferna (från 9 till 58%). I likhet med Carlsons studie förekom det stora skillnader beträffande den formella ledningsgruppen mötesfrekvens. I den uppföljande studien varierade frekvensen av ledningsgruppsmöten från flera gånger i veckan till ett par gånger per år. Denna skillnad avspeglade till stor del om huruvida VD:n värdesatte att skapa ett gemensamt ansvarstagande och en konsensusorienterad ledningsstil, eller ville uppnå ett individuellt ansvarstagande där varje underchef gjordes personligen ansvarig för enhetens resultat.

Mötesfördelning

	Uppföljande studie			Carlsons studie*	
	Antal möten	andel	intervall	Antal möten	andel
Sekreterare	9	1,6%	0,4-4%	30	2,8%
VD assistent	-	-	-	22	7,2%
Direktrapporterande chefer	42	30,5%	9-64%	42	30,1%
Styrelse/huvudägare	3	4,1%	0-10%	4	2,8%
Personal- och fackliga möten	3	5,2%	0-11%	1	1,7%
Fältbesök, inspektionsturer	4	7,8%	0-24%	Ej separerat från ovanstående	
Övriga interna möten	15	9,6%	4-18%	28	8,0%
Interna möten, totalt	78	58,9%	24-79%	127	52,5%
Kunder	1	1,3%	0-5%	2	4,6%
Leverantörer	4	4,7%	0-8%	7	4,4%
Konkurrenter/VD-kolleger	3	4,6%	0,4-16%	5	2,1%
Myndigheter/statliga kommittéer	3	2,9%	0-24%	9	8,2%
Branschorgan	1	0,9%	0-4%	14	19,1%
Massmedia	2	2,5%	0-8%	0	0%
Investerare, analytiker	3	4,0%	0-12%	0	0%
Övrig public relations	3	3,1%	0-5%	0	0%
Styrelsemöten i externa företag	2	7,5%	0-19%	1	1,7%
Övriga externa möten	6	9,8%	1-27%	11	7,5%
Externa möten, totalt	27	41,1%	21-76%	49	47,5%
Totalt	105	100%		179	100%

* Uppgifterna är baserade på Figur 9 och 10 (Carlson, 1951)

Liksom i Carlsons studie var möten med den egna sekreteraren inte speciellt tidsödande även om de ofta interagerade. Majoriteten av dessa interaktioner bestod emellertid av snabba utbyten av information och utdelande av arbetsuppgifter - interaktioner av ett slag som inte bör betraktas som möten. Den populära föreställningen om att sekreteraren är den som i bakgrunden i stor utsträckning är den som styr finner dåligt stöd i denna undersökning, även om sekreteraren har en betydelsefull "gatekeeper"-funktion (detta uppenbarades inte minst i det kontaktskapande skedet av studien). Sekreterarna klagade generellt över att tiden för att utbyta information och att planera kalendern var alldeles för liten. Paradoxalt var det lättare för VD:n och sekreteraren att kommunicera när VD:n var ute och reste och då hade mer tid över för planering per telefon.

En skillnad gentemot Carlsons studie var att det inte längre fanns några VD-assistenter i de aktuella företagen. VD-assistenter utgjorde vid tillfället för Carlsons studie en vedertagen befattning som mestadels innehades av en yngre "påläggskalv". VD-assistenterna brukade ta fram beslutsunderlag, vara ställföreträdare för VD vid diverse möten och i övrigt utgöra en förbindelselänk gentemot VD. En av Carlsons slutsatser var just att VD-arna borde använda sig av direktörsassistenter ännu mera i det dagliga arbetet för att skapa mer tid åt reflektion och planering. Men när jag ställde frågan "*Vad har VD-assistenterna tagit vägen?*" vid en feedback-diskussion med deltagarna i oktober 1999, blev VD-arna närmast uppbragda: "*Det fungerar inte på det sättet i ett modernt företag. Sådana arbetsuppgifter måste du delegera*", sade en VD. Deltagarna såg förekomsten av VD-assistenter som tecken på centralism. Denna reaktion illustrerar en förändring i synen kring vad som konstituerar gott management. För Carlson var det självklart att de viktiga besluten skulle fattas av VD:n (och styrelsen) då dessa hade det formella ansvaret och hade eller borde ha den samlade överblicken kring vad som behövde göras. Carlson ansåg att VD-funktionen borde byggas ut som en respons på de ökade kraven och den växande arbetsbördan genom ett större användande av assistenter och sekreterare. För VD:arna i den uppföljande studien var den generella lösningen istället att försöka delegera genom att ge chefer längre ned i organisationen ett ökat ansvar.

Carlson var förvånad över den låga frekvensen av möten med kunder (Carlson 1951: 84). I den uppföljande studien var möten med kunder ännu ovanligare, de utgjorde bara en dryg procent av total mötestid. I denna aspekt var inte VD-arna speciellt kundorienterade, utan snarare konsekventa decentraliserare. Nöjda kunder är ett ansvar som förläggs på lägre nivåer.

Andra intressenter som mer sällan träffar VD-ar för kommersiella företag är branschorganisationer, arbetsgivareföreningar och offentliga myndigheter/kommittéer. Majoriteten av deltagarna hade inte något möte med någon av dessa kategorier, bara en VD som verkade i en politiskt reglerad miljö hade regelbundna kontakter med myndigheter och politiker. Nedgången för ovan nämnda intressenter avspeglar basala förändringar i näringslivets kontrollstrukturer och funktionssätt sedan Carlsons studie. Den korporativa styrningen där många frågor avgjordes på bransch- eller kommitténivå har successivt avvecklats till förmån för en mer liberal ekonomi. Branschorganisationernas roll har till följd av denna utveckling förvandlats från en central styrnings- och kontrollfunktion till en mer opinionsbildande roll.

Jämfört med Carlsons studie lade VD-arna i den nya studien mer tid åt styrelsemöten i externa företag och åt möten med kolleger och konkurrenter. De sistnämnda mötena rörde framförallt förvärvsdiskussioner, då inte mindre än fem deltagare var djupt engagerade i ett eller flera förvärvsförsök vid tillfället för studien. Flera av företagen hade som strategi att växa genom förvärv och i dessa fall sågs förvärvsdiskussioner närmast som en löpande verksamhet. På Carlsons tid var företagsförvärv mycket ovanliga, å andra sidan var den organiska tillväxttakten generellt högre än idag.

Aktiemarknadens aktörer är förmodligen den intressentgrupp som har ökat sitt inflytande mest sedan Carlsons tid. Carlson nämner inte något om aktieägare, institutionella placerare, mäklare och aktieanalytiker, ett förhållande som indikerar ett relativt lågt inflytande från aktiemarknaden vid denna tidpunkt. Carlsons VD-ar var ofta upptagna med att säkerställa råvaruleveranser och att upprätthålla förtroendefulla relationer med fackföreningar och statsmakt. Råvarubrist, missnöjda arbetare och hot om socialisering var mer påtagliga problem än kritiska aktieanalytiker och en dålig kursutveckling.

För VD-arna (i de börsnoterade företagen) var skapandet av aktieägarvärde centralt. Flera av dem följde kursutvecklingen för den egna aktien flera gånger per dag. Ofta kände de sig missnöjda med aktiemarknadens värdering och att placerarna inte förstått företagets sanna potential. De kände en avund men samtidigt skepsis gentemot de vid tillfället för undersökningen omhuldade IT- och Internet-företagen. Möten och förebereelser inför aktiemarknadens aktörer var en relativt omfattande aktivitet. Själva mötena tog knappt sex procent av den totala mötestiden i anspråk för börsbolags VD-arna, vilket utgjorde efter styrelsemöten den största kategorin bland de externa mötena. Inom börsbolagen hade också olika optionsprogram införts och ett par av deltagarna hade tjänat mångmiljonbelopp på optioner/aktietilldelning. Att skapa aktieägarvärde var därför inte bara ett externt tryck utan även ett ekonomiskt incitament.

Funktionella områden för VD-aktiviteter

Denna dimension avser hur mycket tid de verkställande direktörerna ägnade sig åt ekonomi, produktion, marknadsföring, etc. Dyliga områden har flytande gränser och många av aktiviteterna innehöll inslag av två eller fler områden. Carlsons kategorier kunde användas för att beskriva 84% av aktiviteterna. Övrigt tid bestod av olika

slags aktiviteter såsom miljö- och IT-frågor och av luckor och ofullständig registrering:

	Aktiviteters art			Carlsons studie*
	Uppföljande studie			
	Tim/dag	andel	intervall	andel
Ekonomi, finans, juridik	3: 05	25%	13-45%	10%
Redovisning, kalkylering	0: 14	2%	1-5%	^
Inköp	0: 19	2%	0-7%	8%
Produktion	0: 58	8%	3-13%	21%
Produktutveckling	0: 31	4%	1-7%	11%
Marknadsföring/försäljning	1: 16	10%	5-15%	16%
Personalfrågor	1: 19	11%	4-21%	15%
Public/investor relations	1: 35	13%	3-23%	13%
Organisation, planering	1: 05	9%	4-14%	7%
Övrig arbetstid, odefinierat	1: 59	16%	11-21%	0%
Totalt	12: 22	100%		100%

* Information baserad på figur 11 (Carlson, 1951). Avser frekvensen av aktiviteter, ej total tid.
^ Ingående i kolumnen för "Ekonomi, finans, juridik"

Tabellen ovan visar att VD-arna i den uppföljande studien ägnade mer tid åt generella ekonomiska frågeställningar och mindre tid åt mer specialiserade funktionsområden jämfört med VD-arna i Carlsons studie. I synnerhet gällde detta aktiviteter inom funktionerna inköp, produktion och produktutveckling. Majoriteten av de ärenden inom dessa funktioner som i Carlsons studie engagerade VD-arna, behandlas numera på lägre nivåer i företagen. VD-arna i den uppföljande studien ägnade sig istället mer åt struktur- och organisationsfrågor, ekonomisk uppföljning och omvärldsbevakning. Inte minst förekom det en övergripande ekonomisk styrning i de internationella affärsområdesorganisationerna. Dessa ägnade 32% av tiden åt ekonomisk/finansiella frågor, att jämföra 18% för VD-arna i de funktionellt organiserade företagen och 10% för en typisk VD i Carlsons studie.

Public relations-området har fortsatt att vara en viktig arbetsuppgift för VD-arna, men innehållet i denna har förändrats. För Carlsons VD-ar handlade denna mycket om kontakter med företrädare för myndigheter, kommuner och branschorgan, för VD-arna i den nya studien huvudsakligen kontakter med massmedia, företrädare för aktiemarknaden och diverse externa föredrag.

Personalfrågor var det tredje vanligaste funktionsområdet för VD-arna i den uppföljande studien, även det förekom en stor variation (från fyra till 21%). Orsakerna till denna variation var dels förekomsten av speciella händelser såsom en pågående rekrytering och hur ofta VD:n träffade anställda på lägre nivåer.

Aktiviteternas syfte

Den sista dimensionen av VD-arbete avser vilken slags administrativ handling som utförs. Carlson presenterade sina resultat härvidlag fragmentariskt vilket försvårar jämförelser. Nedan visas tidsanvändningen för VD-arna i den uppföljande studien där den sista kolumnen avser bruttotid, det vill säga den totala förekomsten av en kategori oavsett förekomsten av andra kategorier inom en aktivitet. "Fattat beslut" är exempel på en kategori som ofta förekom tillsammans med andra kategorier.

Aktiviteternas syfte

	Timmar per dag	andel	intervall	observation	bruttotid
Skaffat/emottagit information	2: 49	23%	14-39%	23%	42%
Bearbetat information	1: 31	12%	5-20%	13%	28%
Fattat beslut	0: 52	7%	4-13%	6%	19%
Emottaget/ konfirmerat beslut	0: 17	2%	0,3-6%	1%	7%
Utdelat arbetsuppgifter	0: 31	4%	2-7%	5%	11%
Informerat	2: 04	16%	9-26%	16%	30%
Inspektion, kontroll & uppfölj.	0: 40	5%	1-14%	2%	12%
Verkställande	2: 19	20%	14-23%	22%	27%
Personlig utveckling	0: 04	0,5%	0-1%	3%	1%
Övrig arbetstid, odefinierat	1: 15	10%	4-15%	9%	11%
Totalt	12: 22	100%		12: 47	187%

Den vanligaste kategorin i denna undersökning vad beträffar aktiviteternas syfte är liksom i Carlsons studie att skaffa information. Carlsons iakttagelse att beslutsfattande är en relativt ovanlig aktivitet blir ånyo bekräftat, i genomsnitt användes bara 7% av tiden åt beslutsfattande och 19% av aktiviteterna hade inslag beslutsfattande. 80% av VD-arnas aktiviteter hade således inte med beslutsfattande att göra, vilket utgör en skarp kontrast mot den vanliga uppfattningen att företagsledande kretsar kring att fatta beslut.

Tidskrävande aktiviteter för VD-arna var istället "verkställan" - dit improduktiv restid, förberedelsearbete och många aktiviteter av ceremoniell karaktär har räknats

in, samt att informera. En VD ägnade en fjärdedel av sin arbetstid åt att informera. Jämfört med Carlsons studie har därmed skett en viss förskjutning från att aktivt styra till att företräda organisationen.

De ovanstående kategorierna kunde användas för att kategorisera 90% av arbetstiden även om begreppen har en viss slagsida åt en funktionell och administrativ syn på management. Företagsledarens symboliska funktioner kommer inte fram i Carlsons begreppsapparat och om något annat bör framhållas som en ytterligare funktion så är det att motivera, vilket kan illustreras med hjälp av följande episod.

En koncernchef i en internationell koncern är på besök hos det norska dotterbolaget. Besökets huvudpunkt är en presentation där de olika funktionscheferna i dotterbolaget beskriver pågående projekt. Beskrivningen är detaljrik och egentligen mer anpassad för dotterbolagschefens informationsbehov. I pausen säger därför koncernchefen till dotterbolagschefen:

"Jag kan inte förstå varför man inte kan dra hela verksamheten på en gång, det här tar för lång tid."

Dotterbolagschef: "Men det är oerhört motiverande för dem att få presentera sitt arbete för koncernchefen. Det är mycket värdefullt för dem även om det blir för mycket detaljer."

VD: "Ja, det är förstås riktigt."

Den aktivitet som gavs lägst värde av samtliga kategorier i undersökningen var personlig utveckling, bara fyra minuter per dag eller motsvarande en dryg arbetsdag per år. Utan att förringa att VD-arbete är personligt utvecklande är det ändå förvånande att så lite tid avsätts primärt åt personlig utveckling. Kontrasten med andra kunskapsintensiva arbeten som konsulter, ingenjörer och läkare är stor, dessa avsätter regelmässigt flera veckor eller t o m månader per år åt vidareutbildning. Hade dessa grupper bara lagt en arbetsdag per år på personlig utveckling, hade de snabbt förlorat kontakten med utvecklingens framkant.

Det höga arbetstempot och alla pressande förväntningar begränsar också tiden för reflektion och lärande. Den mycket lilla tiden för personlig utveckling kan vara en viktig förklaring till varför verkställande direktörer ibland ses som en förbrukningsvaror. De VD-ar som har suttit längre än tio år inom ett och samma företag ifrågasätts allt oftare av förespråkare av "förnyelse". Det underliggande antagandet är att en VD vanligen saknar förmågan att kontinuerligt förnya sig. Att omgivningen och företaget helt enkelt utvecklas snabbare än vad den verkställande

direktören gör. VD-arnas arbetsmönster bör vara en viktig förklaring till detta fenomen.

De enda siffror som presenteras i Carlsons studie avseende aktiviteternas syfte är skillnader i tidsanvändning mellan VD-ar i centraliserade och decentraliserade organisationer (Carlson, 1951: 108). Den VD i den uppföljande studien som mest närgånget följde verksamheten och som mest ofta fattade beslut och utdelade arbetsuppgifter får representera en centraliserad ledarstil:

Aktiviteternas syfte i centraliserade organisationer

	En VD i uppföljande studie		En VD i Carlsons studie	
	Antal aktiviteter	Andel	Antal aktiviteter	Andel
Skaffat/emottagit information	68	20%	143	38%
Fattat beslut	50	15%	55	15%
Utdelat arbetsuppgifter	42	13%	52	14%
Informerat	51	15%	60	16%
Övriga aktiviteter	123	37%	67	18%
Totalt	334	100%	377	100%

Skillnaderna mätt med denna metod är obetydliga i tre av kategorierna, likheterna är sammantaget större än skillnaderna. Än mindre skillnader var det mellan VD-arna som representerade en decentraliserade ledarstil i respektive studie:

Aktiviteternas syfte i decentraliserade organisationer

	En VD i uppföljande studie		En VD i Carlsons studie	
	Antal aktiviteter	Andel	Antal aktiviteter	Andel
Skaffat/emottagit information	129	41%	76	40%
Fattat beslut	16	5%	12	6%
Utdelat arbetsuppgifter	25	8%	13	7%
Informerat	37	12%	28	15%
Övriga aktiviteter	109	34%	63	33%
Totalt	316	100%	192	100%

Likheterna är sannerligen påtagliga, de framstår närmast som dubbelgångare. Det hade varit spännande att även jämföra dessa VD-ar i andra dimensioner, men inga ytterliga uppgifter lämnas i Carlsons studie.

Sammanfattning

Den uppföljande studien visar på att det har ägt rum betydelsefulla förändringar i de verkställande direktörers arbete under de 50 år som gått sedan Carlsons studie. Företagen har sprängt de nationella gränserna och VD-arnas resvanor har ändrats till följd av ny teknik och strukturella förändringar, de reser oftare, snabbare och längre. Ny teknik har också skapat nya och betydelsefulla kommunikationsformer såsom mobiltelefoni, e-post och Internet. Stora förskjutningar i kontaktmönster har ägt rum vilket avspelar maktförskjutningar mellan olika intressenter. Staten har ersatts av finansmarknaden som den främsta maktfaktorn som VD:arna för börsnoterade företag behöver ta hänsyn till.

Men den kanske viktigaste förändringen är att VD-arna utövar styrning på ett mer indirekt och generellt sätt genom att koncentrera sig på en övergripande finansiell kontroll, snarare än att lösa tekniska och kommersiella problem. När inte så många löpande ärenden når VD:ns skrivbord har de möjlighet att arbeta på ett mindre fragmenterad och reaktivt sätt. Arga kunder och produktionsstörningar blir hanterade längre ned i hierarkin.

Det finns också likheter mellan studierna, vilka reflekterar existensen av förhållanden som inte har påverkats mycket av rumsliga, tekniska och sociala förändringar. VD:ns arbetsbörda är pressande, de har förkärlek för personliga möten och beslutsfattande är en viktig men inte så vanlig aktivitet som populärt antas.

Många saker i VD:ns arbetssituation har förbättrats (mindre fragmentering, större handlingsutrymme i förhållande till många intressenter och bättre finansiella villkor), men ett viktigt dilemma i sammanhanget är hur man skall kunna upprätthålla den personliga kompetensen då tiden för personlig utveckling är så ringa. Risken är stor att de närmast hänsynslösa kraven på att åstadkomma resultat gör att VD:n arbetar kortsiktigt med avseende på den egna kompetensen. Lösningar på detta dilemma kan dels vara att ytterligare delegera arbetsuppgifter så att åtminstone någon dag i månaden kan avsättas för personlig utveckling och dels att upprätta en formell kompetensplanering som VD:n tillsammans med styrelsen arbetar fram och kontinuerligt följer upp.

4. Hur verkställande direktörer utövar kontroll³

Under direktobservation av de åtta verkställande direktörerna, som totalt omfattade mer än 300 timmar gjordes omfattande fältanteckningar. I detta kapitel redogörs för exempelvis på situationer när VD-arna utövade eller försökte utöva kontroll över "sina" organisationer.

Verkställande direktören, beslutsfattare eller ledare?

Inom managementteorin finns det två tongivande skolbildningar, den rationella och den normativa (Abrahamson 1991; Barley & Kunda 1992; Waring 1991).⁴ Den rationella skolan fokuserar på systematik, planering och beslutsfattande. Effektivt management ses som verkställande av genomtänkta beslut. VD:ns roll ses som att vara en beslutsfattare, chefer på lägre nivåer som utförare av VD:ns beslut och beslutsfattare i den mån beslutsbefogenheter är delegerade. Synen på VD som beslutsfattare har populariserats bland annat av managementteoretiker som Henri Fayol, Herbert Simon och James March.

I den normativa skolbildningen som fokuserar på mål- och normstyrning ses chefens roll att vara ledare. Att inspirera och motivera medarbetare till goda arbetsprestationer ses som chefens huvuduppgift. Otaliga böcker om ledarskap och organisationskultur lyfter fram chefens normativa roll. Ledaren bör istället för att fatta en mängd beslut skapa mening och förståelse åt medarbetarna som med utgångspunkt från en övergripande vision skall ha möjlighet att själva välja lämpliga vägar för att uppnå det gemensamma målet.

Huvuddelen av detta kapitel handlar om de olika tekniker som de verkställande direktörerna regelbundet använde sig av för att utöva kontroll. Avslutningsvis kommer denna bild att jämföras med managementteoriens tongivande arketyper; beslutsfattaren respektive ledaren.

³ Kapitlet utgör en sammanfattning av *"The nature of control. A study of CEO behavior"* GRI-report 2000:10.

⁴ För mer information om managementteoriens huvudsakliga skolbildningar se också Tengblad (1997) eller Tengblad (2000d)

Att hålla sig informerad; formella rapporter och informella bedömningar

En viktig kontrollteknik som samtliga VD:ar använde sig av regelbundet var att hålla sig informerad, inte minst om ekonomiskt resultat och verksamhetens utveckling. Att skaffa information var den vanligaste aktiviteten för VD-arna, en knapp fjärdedel av den totala arbetstiden kategoriserades under denna rubrik.

Det huvudsakliga verktyget för att kontrollera den ekonomiska utvecklingen var månadsrapporterna för de ingående enheterna. Vanligen jämfördes denna mot en budget. VD-arna ansåg överlag att budgeten utgjorde ett viktigt styrinstrument och de ville att deras underställda chefer skulle "kommitta sig" till ambitiösa resultatmål. I samband med negativa avvikelser i förhållande till budget uppstod förväntade sig VD-arna att de underställda cheferna skulle presentera godtagbara förklaringar till avvikelserna men också planer hur gapet mellan budget och utfall skulle kunna slutas. Idealet var att skapa ett självreglerande system där de underställda cheferna var väktare för enheternas resultat:

Vi har ett mycket snabbt redovisningssystem där vi på 8 dagar får fram en månadsrapport. Det är väldigt bra för det betyder att om det är ett problem en månad som återkommer nästa månad så kommer frågan; vad är det som händer? Det vet de om, så egentligen behöver man inte styra så mycket, det reglerar sig själv. (Deltagande VD).

Vid sidan av formella resultatrapporter värdesatte VD-arna informella bedömningar om hur verksamheten utvecklades, inte minst hur olika chefer i organisationen klarade sig. Dessa personbedömningar förekom regelbundet, ofta flera gånger per dag i olika sammanhang; luncher, resor, chefsutbildning, budgetuppföljning eller rekryteringsaktiviteter. Ett första exempel är hämtat i samband med en lunch under en ledningsgruppskonferens, och ett andra efter ett planeringsmöte:

VD: Hur går det med den Östra regionen?

Bolagschef: Det går bra

VD: Hur är det med den nye chefen, vad kom han ifrån?

Bolagschef: ABB

VD: Tror du på honom?

Bolagschef: Till hundra procent!

VD: Det låter bra.

VD: Inget annat att berätta från fabriken?

Säljare: De nya killarna jag har är väldigt bra killar. Ett bra gäng som gillar varandra.

VD: Det är inte som med den där produktionskillen. Christer, där var det väl problem, det fungerade ju inte så bra?

Säljare: Men det var egentligen något som man kände till från början.

VD: Han verkade energisk.

Säljare: Han vet vad han vill och han är väldigt målinriktad, men han kan inte ta folk. Och då skall man inte vara produktionschef.

VD: Han har sagt till mig att han och Gunnar har ett bra samarbete nu, det var inte så tidigare.

Säljare: Det var konflikter hela tiden. Han är lite av en ensamvarg, det ser man på han. Det fel han gjorde var att han direkt skulle ändra på allting. Och det blev fel. Att komma till en fabrik där inget fungerade och folk inte trivdes, det var en svår utmaning. Men det var många som tyckte om honom och tyckte att han hade bra idéer.

Informella personbedömningar från andra chefer användes av VD-arna för att komplettera de personliga intryck som de byggt upp kring olika chefer i organisationen. De personliga intrycken byggs inte minst upp vid möten med olika medarbetare. I genomsnitt träffade VD-arna sina direktrapporterande chefer 14 timmar per vecka och ytterligare fem timmar ägnades åt fältbesök på den operativa nivån. Dessa möten gav VD:n information både om verksamheterna och om de ansvariga personerna.

Ett problem i sammanhanget är emellertid att VD-arna inte alltid kan vara säkra på om de underställda ger ärliga och uppriktiga beskrivningar. I en del sammanhang var underställda chefer mycket måna om att demonstrera sin lojalitet genom att ansluta till VD:ns uppfattning eller till vad de trodde att VD ville att de skulle säga. Som en konsekvens saknades emellanåt uppriktiga eller kritiska diskussioner. Ett större företagsförvärv i ett av företagen möttes bara av okritiska ovationer när affärsupplägget presenterades för ledningsgruppen. Företagsförvärvet misslyckades genom reaktionerna från det aktuella företaget och från konkurrenter. En kritisk diskussion i ledningsgruppen hade kanske kunnat påverka händelseförloppet.

Ett annat exempel på när VD-arna bara möttes av okritiskt medhåll var vid en rekryteringsintervju till en biträdande projektledarbefattning där den administrativa chefen, projektledaren och en extern konsult i hierarkisk ordning anslöt sig till VD:ns bedömning:

Kandidaten lämnar rummet.

VD: Jag tror det här blir bra. Dessutom är hon en "strukturfascist."

Administrativ chef: Jag tror det blir jättebra.

Projektledare: Det här blir bra

Administrativ chef: Hon tänkte helt rätt hörde ni det?

Konsult: Hon har rakt hår. Ju rakare hår desto mer strukturerad är man.
(konsulten var kortsnaggad)

Ett sätt att undvika att bli påverkad av ja-sägare som en deltagare framförde var att ofta göra fältbesök och då prata med vanliga anställda, som inte på samma sätt är beroende av den högste chefens välvilja och inte har något att förlora på att vara uppriktig. Underställda chefer blir förmodligen också mer försiktiga med att försöka förleda VD:n om de vet att VD:n har god kännedom om den operativa verkligheten.

Att utöva påverkan

De viktigaste metoderna för att påverka organisationen framstår i denna undersökning som kommunikation av värden, att fatta beslut och att utdela belöningar och bestraffningar.

16% av den totala arbetstiden har kategoriserats under rubriken informera. Även om en del av dessa aktiviteter avser att informera om förhållanden på ett "neutralt" sätt, så har vanligen VD:ns information en ideologisk karaktär som innehåller önskemål, värden och normer. Ideologiska budskap, t ex formulerade i tio budord, grundstenar, visioner och kärnvärden förmedlades också i broschyrer i majoriteten av de deltagande företagen, men dessa sågs inte av VD-arna som det mest effektiva sättet att inpränta värden. Istället använde de sig av personalmöten, chefsutbildning, ledningskonferenser och dotterbolagsbesök för att föra ut normativa budskap. Regelbundet påmindes cheferna om vilka mål som var satta och vilka förväntningar som fanns på dem. Ett exempel var när VD:n för ett internationellt storföretag slog fast agendan för en ledningskonferens för de 60 högsta cheferna i koncernen:

VD: Vi har haft ett mycket bra år. Resultatet har ökat med 35%. Aktiekursen har stigit ännu mer. Jag tror att vi har en såpass hög värdering därför att vi alltid har levererat vad som har varit förväntat. När vi inte levererar då är den roliga tiden slut. Jag vill därför påminna er om vad Mr. Johansson [en senior chef i företaget] en gång sa: "försäljningen är en prognos, men resultatet är ett löfte." Det har blivit ett talesätt inom vår koncern. Vi måste alla leva upp till förväntningarna.

Vikten av att leva upp till förväntningar understryktes av VD när han visade den sista OH-bilden på konferensen där det stod "*Misslyckanden är inte att tänka på*" (Failure is not an option).

En VD behöver också fatta beslut, men sammantaget framstår inte detta som deras huvudsakliga aktivitet, bara sju procent av VD-arnas arbetstid kategoriserades under denna rubrik. Beslut fattas vanligtvis inte heller på något formellt sätt, det kanske är mer rimligt att tala om att VD-arna *bestämmer sig* snarare än beslutar. Själva beslutsprocesserna är ofta utdragna över tid i gruppdiskussioner där ställningstagandena växer fram. Det var svårt att följa hur beslutsprocesserna förlöpte med den valda metoden. På ledningsgruppsmöten kunde jag endast studera det formella avgörandet men att återge sådana episoder skapar ingen rättvisa kring hur beslut växer fram.

Ett tredje vanlig teknik för att påverka som VD-arna tillämpade var att utdela belöningar/bestrafningar. Dessa var både monetära och symboliska. I ett företag fick man bara använda OH-bilder i färg vid interna presentationer i fall enheten hade en avkastning på sysselsatt kapital på 20% eller mer. Belöningar, t ex i form av resultatbonus användes för att säkerställa att de underställda cheferna gör sitt yttersta för att leverera ett högt resultat. Ifall belöningsystemen inte genererade en hög lönsamhet kunde bestraffningar komma i fråga. Den hårdaste bestraffningen är att VD säger upp chefer som de är missnöjda med. Detta skedde i två av företagen vid tillfället för studien.

Men att behöva säga upp underställda chefer framstår som en sista utväg och ses av VD-arna som ett misslyckande. Dessa ville hellre att cheferna för enheter där resultatet ansågs som otillräckligt skulle känna sig pressade att åstadkomma förbättringar. Vid ett besök hos en regionchef fällde den verkställande direktören några kritiska kommentarer som gjorde den underställda chefen väl medveten om att hans arbete var noga granskat:

VD: Appropå något annat. Den rationaliseringsplan som din företrädare arbetat fram som syftade till att minska kostnaderna. Har ni fullföljt den planen?

Regionchef: O ja, vi har t.om accelererat planen. Och försökt att dra ned kostnaderna på lokaler och personer.

VD: Vår koncerncontroller har gått igenom siffrorna och han hävdar att rationaliseringarna i denna region har börjat sakta av.

Regionchef: Nej för sjutton.

VD: Du kanske har rätt där.

Regionchef: Men det är klart att det finns en viss övertalighet. Sedan är konkurrensen hård, även om vi sakta har ökat vår marknadsandel.

VD: Annars kan man känna ibland att det saknas en stark kultur i regionen. Det där med affärsmässighet och sparsamhet och så.

Regionchef: Det är så himla dålig redovisning från huvudkontoret att man måste gräva djupt för att komma åt de verkliga siffrorna. Men visst har vi ett marginalproblem. Konkurrensen är så hård.

VD: Man måste lära sig att leva med hård konkurrens så att man blir affärsmässig. Och det har funnits en brist på självförtroende i regionen. Alla pratade om hur bra huvudkonkurrenten var.

Regionchef: Men den tiden är förbi. Nu har vi ett bra självförtroende.

Vid några tillfällen uttryckte VD-arna sig än mer kritiskt och mer eller mindre skällde ut underställda chefer. Belöningar och bestraffningar utdelades sammantaget över hela spektrat från prestigefyllda utmärkelser och hög bonus till skarp kritik och avskedanden.

Sammanfattningsvis utförde VD-arna många försök att påverka under en normal arbetsdag. Dessa aktiviteter hade sällan karaktären av formellt beslutsfattande och utdelande av order. Istället klargjorde de vad de tyckte var viktigt genom att uttala värden och genom att ställa kritiska frågor. VD-arna förväntade sig att de underordnade cheferna skulle arbeta hängivet mot fastställda mål utan att det fanns ett behov av att ge dem detaljerade instruktioner.

Att utöva kontroll under högt förväntanstryck

VD-arna utövar kontroll genom ett användande av olika tekniker. Bilden av VD-n som beslutsfattare är verklighetsfrämmande medan VD-n som den som vägleder och motiverar sina medarbetare är något förskönad. Piskan är lika närvarande som moroten och många av VD-arna var raka i sin kommunikation och krävde stor hängivenhet av de underställda cheferna.

Det finns populära föreställningar om att en VD:s tillvaro är ganska behaglig där mycket kretsar kring sociala aktiviteter som ceremonier, middagar, golfrundor och jakturer. I sammanhanget var det dock lite tid som ägnades åt dylika "trivsamma" aktiviteter. VD:arnas arbete i denna undersökning kretsade mer kring oglamouröst vardagsarbete såsom ständiga möten, långtråkiga flygresor och läsning av tråkiga rapporter. Betänkt att en genomsnittlig arbetsdag för en VD består av drygt sju

timmar möten och två och en halv timmas restid (exklusive pendling mellan bostad och kontor). Att VD-arna generellt uppskattade sitt arbete beror mer på att de får utlopp ett skaparbehov, än att aktiviteterna i sig själva skulle vara speciellt roliga. Tvärtom fick de försaka många trivsamma aktiviteter på grund av en pressande arbetssituation.

Sammanfattning

Förmågan att utöva inflytande kan förstärkas ifall olika kontrolltekniker samverkade med varandra. Det formella rapporteringssystemet bör mäta kritiska framgångsfaktorer i överensstämmelse med mål och värden och belönings/bestrafningssystem bör också vara kopplade till resultat och måluppfyllelse. Studien visar att VD-arna använde sig av olika tekniker för att uppnå kontroll. De inskaffade information om den ekonomiska utvecklingen och dels mer informella bedömningar, t ex om hur olika chefer klarar av sin uppgift. VD-arna försökte generellt styra genom att kommunicera värden, fatta beslut och genom att belöna och bestraffa.

Men kommunikationen i hierarkin är ibland filtrerad, något som gör centralt beslutsfattande ännu mer problematiskt. Föreställningen om att en VD främst är en beslutsfattare framstår inte bara som missvisande utifrån empiriska iakttagelser, utan även tveksam ur en teoretisk utgångspunkt.

VD-arna framstod mera som ledare, även om deras ledarstil var mer resultatorienterad än humanistisk. Beskrivning av hur ledarskap utövas baserade från intervjuer med företagsledare ger oftast en förskönad bild om hur VD-arna agerar i sitt dagliga arbete. Den press som VD-arna själva känner på att uppfylla höga resultatförväntningar överför de ofta till sina närmaste medarbetare.

Att utöva ett effektivt inflytande är starkt relaterad till förmågan att uppnå samtycke för en viss agenda. Speciellt framgångsrikt kan detta ske ifall de underställda känner att det ligger i deras eget intresse att ansluta sig till VD:ns agenda. Här krävs både en förmåga att övertyga och att utdöma belöningar. Om VD:n inte kan nå omgivningens samtycke för sina förslag är denne tämligen maktlös. Den verkställande direktören är totalt beroende av att omgivningens förtroende upprätthålls.

5. Fortsatt arbete

Denna rapport kan sägas utgöra avslutning på en första skrivfas som innefattar tre huvudsakliga artiklar för internationell forskningspublicering. Ganska mycket arbete återstår dock till dess att forskningsprojektet helt är avslutat. Här kommer kort att beskrivas idéer för det fortsatta arbetet. Dessa präglas till stor del av de resultat som jag hittills har kommit fram till och som jag finner särskilt intressanta för en fördjupning.

Jämförelser med andra studier

Denna undersökning har hittills använt sig av Sune Carlsons klassificeringsschema. Det är också möjligt att strukturera om dagboks materialet utifrån Henry Mintzbergs studie (Mintzberg 1973). Speciellt lämpligt är det att då fokusera på direkt observationsmaterialet för de fyra VD-arna som jag följt under en hel arbetsvecka. I en dylik jämförelse kan också två andra studier inkluderas, dels Kurke & Aldrichs (1983) studie av fyra högre chefer (varav en VD) och dels Forsblads (1980) studie av fem VD-ar i mindre och medelstora företag. Tillsammans med resultaten från Carlsons studie går det att med större säkerhet att fastslå hur företagsledares arbete har utvecklats över tid.

Förhållandet mellan VD-arnas kontaktmönster och näringslivets utveckling

Den verkställande direktören är den främste representanten för ett företag. VD:ns kontaktmönster ger därför en god avspegling av de viktigaste public relations aktiviteterna som företaget är engagerad i, på samma sätt har VD:ns tidsprioriteringar koppling till hur viktiga olika externa intressentgrupper anses vara. Ett resultat som har beskrivits tidigare i rapporten är att det har skett stora förändringar i VD-arnas kontaktmönster sedan Carlsons studie. Utrymmet för att beskriva mer detaljerat vilka externa aktiviteter som VD-arna ägnade sig åt och skillnader i kontaktmönster mellan deltagarna är dock begränsad i artikeln som presenterar en övergripande jämförelse med Carlsons studie.

I en mer detaljerad beskrivning av innehållet i de externa aktiviteterna finns det också utrymme för mer ingående beskrivningar kring hur företagens omvärld har förändrats. En sådan beskrivning ligger i linje med ett planerat forskningsprojekt kring hur principer för övergripande företagskontroll har etablerats under efterkrigstidens Sverige.

Human Resource Management på företagsledningsnivå

Direktobservationen har också givit inblickar kring hur chefsförsörjning bedrivs på företagsledningsnivå. Det intressanta materialet består främst av tre rekryteringssituationer, två fall av chefsavveckling, tre utvecklingssamtal, en chefsutbildning samt ett stort antal informella personbedömningar. Ett gemensamt drag för chefsförsörjningen på denna nivå är att den bedrivs ganska informellt (jfr Tengblad 1997).

Verkställande direktörens kompetensutveckling

Ett resultat i studien är att VD-arna endast i ringa utsträckning ägnade sig åt aktiviteter som huvudsakligen syftade till deras egen kompetensutveckling. Deras kompetensutveckling består därför nästan uteslutande av "on-the-job-training". Ett problem i sammanhanget är att de inom organisationen saknar mentorer eller överordnade som kan hålla "utvecklingssamtal" eller ge goda råd. De underställda chefernas feedback blir ofta alltför försiktig och VD-arna får feedback främst på långt håll genom t ex tidningsartiklar i affärspressen. Men denna är ofta inte speciellt verklighetsförankrad utan utgör en "mediabild". Risken är stor att man som VD med åren stelnar i sin arbetsroll och har svårt att utvecklas i samklang med omvärlden och även den egna organisationen.

Anledningen till att VD-arna ägnar så liten tid åt egen kompetensutveckling är troligen en känsla av att inte hinna med aktiviteter som inte har det egna företaget i fokus. Jämfört med Carlsons tid har VD-arna delegerat många arbetsuppgifter så att de hinna med att sköta de övergripande företagsledningsfrågorna på ett bättre sätt, men den egna kompetensutvecklingen är försummad. Men med en fortsatt ökad delegering kan utrymme för kompetensutveckling skapas så att VD:n kan leda sitt företag på ett bättre sätt långsiktigt, så att han/hon inte anses behöva bytas ut efter 5-10 år.

En lösning på hur man kan få VD:arna att ta ett större ansvar för egen kompetensutveckling kan vara att styrelsen tillsammans med VD upprättar en karriärplanering för VD:n där utvecklingssteg slås fasts och sedan följs upp. VD-arna behöver någon som övervakar att inte den egna kompetensutvecklingen missköts. De har så många olika förpliktelser att sköta om att stöd behövs härvidlag.

Referenser

- Abrahamson, Eric (1991) Management Fashion: The diffusion and rejection of innovation. *Academy of Management Review*, 16, 586-612.
- Barley, Stephen R & Gideon Kunda (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(September): 363-399.
- Bentzel, Ragnar (1967) Den industriella utvecklingen under efterkrigstiden. I *Svensk industri* Stockholm: Industriförbundet.
- Carlson, Sune (1951) *Executive Behavior*. Stockholm: Strömbergs.
- Carlson, Sune (1983) *Studier utan slut*. Studieförbundet Näringsliv och Samhälle, Stockholm.
- Carlson, Sune (1991) *Executive Behaviour*. Reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart. *Studia Oeconomiae negationum* 32, Uppsala universitet.
- de Geer, Hans (1978) *Rationaliseringsrörelsen i Sverige*. Studieförbundet näringsliv och samhälle, Stockholm.
- Gulick, Luther (1937) Science, values and public administration. In: L. Gulick & L. Urwick (Ed.), *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Forsblad, Peter (1980) *Företagsledares beslutsinflytande*. EFI, Stockholm.
- Hales, Colin P. (1986) What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1): 88-115.
- Höglund, Rune (1953) *Företaget i samhället*. FFI, Stockholm.
- Johanson, Jan (1995) Sune Carlson - rationellt tänkande ekonom och forskningens entreprenör. I Engwall, Lars (red) *Föregångare inom företagsekonomi*. SNS Förlag, Stockholm.
- Kurke, Lance B. & Howard E. Aldrich (1983) Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work, *Management Science*, 29(8): 975-983.
- Lasswell, Harold D. (1947/48) *The analysis of political behaviour*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Mintzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (1991) Managerial work: Forty years later. I Carlson, Sune (1991) *Executive Behaviour*. Reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart. *Studia Oeconomiae negationum* 32, Uppsala universitet.
- Stewart, Rosemary (1967) *Managers and their jobs*. Houndmills, UK: MacMillan.
- Stewart, Rosemary (1996) Managerial behaviour. In *"International Encyclopedia of Business and Management"*, (red) Warner, Malcolm, sid 3100-3016.

- Tengblad, Stefan (1997) *Chefsförsörjning. Mötet mellan motstridiga ideal*. Bokförlaget BAS, Göteborg.
- Tengblad, Stefan (2000a), *Executive behaviour revisited. Perspectives on a classic work within management research*. GRI-report 2000:2.
- Tengblad, Stefan (2000b), "*Continuity and change in managerial work*", GRI-report 2000:3.
- Tengblad, Stefan (2000c), "*The nature of control. A study of CEO behavior*" GRI-report 2000:10.
- Tengblad, Stefan (2000d) *Om managementteori*. GRI-rapport 2000: 9.
- Thomason, G. F. (1966) Managerial work roles and relationships (Part 1). *The Journal of Management Studies*, 3(October), 270-284.
- Waring, Stephen P (1991) *Taylorism Transformed. Scientific Management Theory since 1945*. Capel Hill: The University of North Carolina Press.