

Företagsledares
beslutsinflytande



Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
Adress: Sveavägen 65, Box 6501, 113 83 Stockholm. Tel. 08-736 01 20

grundades år 1929

är en vetenskaplig forskningsinstitution vid Handelshögskolan i Stockholm

bedriver teoretisk och empirisk forskning inom företagsekonomins och samhällsekonomins olika områden och ger i samband därmed avancerad utbildning

söker välja forskningsobjekt efter forskningsområdenas behov av teoretisk och praktisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet

offentliggör alla sina forskningsresultat: detta sker i institutets skriftserier samt ofta också i artikelform

består av ett 80-tal forskare, främst ekonomer men också psykologer, sociologer och statistiker

har organiserat sin forskningsverksamhet i följande sektioner och fristående program

- | | |
|-----|---|
| A | Arbetslivs- och Personalfrågor |
| B | Redovisning och finansiering |
| C | Kostnadsintäktsanalys och administrativ ekonomi |
| D | Distributionsekonomi, strukturekonomi och marknadspolitik |
| F | Förvaltningsekonomi |
| G | Ekonomisk geografi |
| I | Ekonomisk informationsbehandling |
| P | Ekonomisk psykologi |
| S | Samhällsekonomi |
| PMO | Programmet för medinflytande och organisationsutveckling |
| AFT | Avdelningen för forskningstillämpning |
-

Ytterligare information om EFI:s pågående forskning och publicerade forskningsrapporter återfinns i institutets projektkatalog, som kan rekvireras direkt från EFI.

Peter Forsblad

Företagsledares beslutsinflytande

några försök till identifikation
och beskrivning



Akademisk avhandling för erhållande av
ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm

Stockholm 1980

© EFI

UDK 65.012.4

ISBN 91-7258-125-5

Gotab, Stockholm 1980

FÖRETAL

Föreliggande arbete kommer att framläggas som doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm. Det utgör resultatet av ett projekt som bedrivits inom Ekonomiska Forskningsinstitutet. Författaren har givetvis haft full frihet att utföra forskningsprojektet helt efter eget omdöme.

Institutet är tacksamt för det finansiella stöd som möjliggjort projektets genomförande.

Stockholm i april 1980

Karl-Erik Wärneryd
Institutets chef

Gunnar Westerlund
Professor emeritus

FÖRORD

Den här forskningsrapporten har blivit till genom att jag koncentrerat mig på en uppgift i taget; så småningom har det som skulle göras blivit gjort. Nu när rapporten är färdig, och jag tänker över hur det gått till, är jag förvånad över hur krokig vägen varit och hur mycket som berott på den hjälp och uppmuntran jag fått längs den.

Professor Gunnar Westerlund har varit min handledare under utbildningen på Handelshögskolan. Han har på ett ovärderligt sätt stött, hjälpt och väglett mig under hela den tiden. Under arbetet med den här rapporten har han bidragit med ett rikt mått av erfarenhet och konstruktiv kritik, som väsentligt underlättat och berikat min uppgift.

Professor Sven-Erik Sjöstrand har bidragit mycket både till den här studiens tillkomst och till projektets slutförande. Han har frikostigt delat med sig av sin tid, sin uppslagsrikedom och sin outtömliga energi.

Professor Per-Jonas Eliaeson har genom sitt villiga stöd och sitt intresse för studien i ett kritiskt skede betytt mycket för mina möjligheter att slutföra rapporten.

Professorerna Bengt Stymne och Karl-Erik Wärneryd har givit värdefulla synpunkter på tidigare versioner av manuskriptet.

Elisabeth Darius, Elisabet Hägerth och Berit Källberg har skrivit otaliga versioner av manuskriptet. Margareta Modin har svarat för den slutliga rapportutskriften. Siv Jonsson har administrerat tryckningen och dessutom ritat figurerna.

Fem företagsledare, som tyvärr inte kan namnges, tillät mig att skugga dem i arbetet och bidrog även på andra sätt med tid och intresse för studien.

Till alla dem som bistått mig i forskningsarbetet - också dem jag inte nämnt ovan - vill jag rikta mitt varma tack.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	<u>sid</u>
1. UTGÅNGSPUNKTER	1
Studier av företagsledare	1
Företagsledares inflytande	3
VDs ställning enligt ABL	5
Föreställningar om beslutsprocesser och de anställdas "medbestämmande"	8
Perspektiv "utifrån"	11
Studiens inriktning, syfte och disposition	12
2. INFLYTANDE	17
Perspektiv på inflytande	17
Inflytande som makt	20
Inflytande som auktoritet	28
Inflytande som ledarskap	33
Inflytande som beslutsfattande	41
Diskussion	47
3. CHEFSSTUDIER	50
Redovisning och klassificering av chefsstudier	50
Referat	55
Carlson, 1951	55
Dalton, 1959	56
Sayles, 1964	57
Hodgson, Levinson och Zaleznik, 1965	58
Mintzberg, 1973	60
Maccoby, 1976	62
Stewart, 1976	64
Rock, 1977	65
Diskussion	68
4. UNDERSÖKNINGSMETOD	73
Valet av deskriptiv ansats	73
Valet av induktivt angreppssätt	76
Valet av få intensiva fall	77
Valet av strukturerad observation	79
Valet av företagsledare och observations-tillfällen	82

	<u>sid</u>
Förberedelser för observationsperioderna	84
Observationsgenomförande	86
Analys av observationsdata	88
Påverkan på och av de studerade företags- ledarna	91
Svårigheter vid insamling och bearbetning av data	95
Felkällor	96
5. FALLBESKRIVNINGAR	98
AB Sågen	98
Bakgrund	98
ANs arbetssituation	100
Beslutsområden	102
Rörföretaget	108
Bakgrund	108
BNs arbetssituation	109
Beslutsområden	112
AB Parti & Detalj	116
Bakgrund	116
CNs arbetssituation	118
Beslutsområden	120
Verkstadsföretaget	126
Bakgrund	126
DNs arbetssituation	128
Aktivitetsexempel	130
Koncernen	136
Bakgrund	136
ENs arbetssituation	137
Aktivitetsexempel	141
6. BESLUTSINFLYTANDE	147
Karaktäristik av beslutsinflytande	147
ANs beslutsinflytande (Sågen)	147
BNs beslutsinflytande (Rörföretaget)	148
CNs beslutsinflytande (Parti & Detalj)	149
DNs beslutsinflytande (Verkstadsföretaget)	150
ENs beslutsinflytande (Koncernen)	151
Diskussion	152
"Kritiska moment" i beslutsförloppen	155
Gemensamma förhållanden	155
Särdrag	159
Diskussion	164
7. RASTERANALYS	167
Carlson (1951)	170
Redogörelse	170
Applikation	174
Stewart (1976)	196
Redogörelse	196
Applikation	200
Mintzberg (1968, 1973)	210

	<u>sid</u>
Redogörelse	210
Applikation	215
8. KONSEKVENSER OCH KOMMENTARER	222
Studien sedd i backspegel	222
Innebörden av mina inflytandekaraktärstiker	226
Innebörden av rasteranalysen	230
Fortsatt forskning	235
SUMMARY IN ENGLISH	238
REFERENSER	243

FIGURER OCH TABELLER

		<u>sid</u>
Figur 4:1	Observationsprotokollets utseende	87
Figur 5:1	Sågens organisation (oktober 1976)	99
Figur 5:2	Organisationsplan för Rörföretaget (december 1976)	109
Figur 5:3	Organisationsplan för AB Parti & Detalj (februari 1976)	117
Figur 5:4	Principskiss över verkstadsföretagets organisation (mars 1977)	127
Figur 5:5	Principskiss över koncernens organisa- tion (maj 1977)	137
Figur 7:1	Procentuell fördelning av arbetstiden - baserad på fem veckors observation (Carlson, fig 4)	177
Figur 7:2	Fördelning av den totala tid VD arbeta- de ensam på sitt kontor ostörd av be- sökare och telefonsamtal (Carlson, fig 6)	179
Figur 7:3	Fördelning av den totala tid VD arbeta- de ensam på sitt kontor ostörd av be- sökare (Carlson, fig 5)	179
Figur 7:4	Sågen:kontaktschema (Carlson, fig 10)	183
Figur 7:5	Rörföretaget:kontaktschema (Carlson, fig 10)	184
Figur 7:6	Parti & Detalj:kontaktschema (Carlson, fig 10)	185
Figur 7:7	Verkstadsföretaget:kontaktschema (Carlson, fig 10)	186
Figur 7:8	Koncernen:kontaktschema (Carlson, fig 10)	187
Figur 7:9	Sågen: Frågeklassificeringsschema	191

		<u>sid</u>
Figur 7:10	Rörföretaget: Frågeklassificerings-schema	192
Figur 7:11	Parti & Detalj: Frågeklassificerings-schema	193
Figur 7:12	Verkstadsföretaget: Frågeklassificeringsschema	194
Figur 7:13	Koncernen: Frågeklassificeringsschema	195
Tabell 5:1	ANs telefonkontakter under observationsveckan fördelade på huvudsyfte	101
Tabell 5:2	BNs telefonkontakter under observationsveckan fördelade på huvudsyfte	110
Tabell 5:3	CNs sammanträdeskontakter	119
Tabell 5:4	CNs telefonkontakter under observationsveckan fördelade på huvudsyfte	119
Tabell 5:5	DNs direkta personkontakter	128
Tabell 5:6	DNs telefonkontakter	128
Tabell 5:7	ENs telefonkontakter	138
Tabell 7:1	Aktivitetskaraktäristika för bestämning av arbetsmönster	204
Tabell 7:2	Relationstypologi	207, 208
Tabell 7:3	Analys av kronologiskt protokoll. Baserad på fem veckors observation	217
Tabell 7:4	Analys av kontaktprotokoll baserad på fem veckors observationer	218, 219

1 UTGÅNGSPUNKTER

Listen, little Elia, draw your chair up close to the edge of the precipice and I'll tell you a story.
(F Scott Fitzgerald, 'Notebooks')

Den här rapporten omfattar huvudsakligen min redogörelse för en fallstudie av företagsledares beslutsinflytande. Jag har observerat fem företagsledare¹⁾ i arbete och försöker med utgångspunkt från mitt observationsmaterial att identifiera och beskriva de studerade företagsledarnas inflytande på och genom beslutsfattande i företagen.

I detta inledande kapitel skall jag redovisa och i viss mån underbygga några antaganden som både utgör bakgrund till studiens tillkomst och utgångspunkt för min avgränsning av undersökningsområde och för mitt val av tillvägagångssätt. Jag behandlar först kortfattat bristen på handlingsorienterade studier av företagsledare, och - som en konsekvens av detta - bristen på kunskap om företagsledares inflytande. Därefter redogör jag översiktligt för VDs ställning enligt aktiebolagslagen (ABL), för strävandena att öka inslaget av de anställdas "medbestämmande" i företagen och för innebörden av ett perspektiv "utifrån" i detta sammanhang. Mot bakgrund av denna redovisning anger jag slutligen undersökningsområdet och formulerar studiens syften.

STUDIER AV FÖRETAGSLEDARE

Företagsledare och deras agerande tilldrar sig ett relativt stort intresse, och tillmäts relativt stor betydelse,

1) Begreppet företagsledare används i det följande som synonymt med verkställande direktör (VD) i Aktiebolagslagens bemärkelse.

både i företagsadministrativ litteratur och i allmän debatt. Mycket av utrymmet i den företagsekonomiska litteraturen om företagsledning ägnas åt utveckling av tekniker och metoder för att uppnå en (ur ledningsperspektiv) rationell och effektiv hantering av beslutsfrågor.¹⁾ När det gäller den litteratur som mer direkt behandlar företagsledare ägnas en betydande del av intresset åt förhållanden och yttringar som kan antas ha ett indirekt samband med företagsledares agerande. Stort utrymme lämnas åt företagsledares åsikter, attityder, bakgrund, livsstil m m. Däremot finns det en påtaglig brist på systematiska beskrivningar av vad företagsledare faktiskt gör, i motsats till olika normativa ansatser med anvisningar om vad de "bör" göra. Avsaknaden av empiriskt underlag i detta avseende har uppmärksammats gång på gång.

The literature on top-management is concerned with the general principles governing the way in which the executive work should be performed rather than with observational descriptions of how it is actually carried on. (Carlson, 1951, sid 25)

The literature is rich in general discussions of the executive's functions in the firm. These writings are heavily polemical in character and rest upon a very meagre empirical foundation of systematically recorded data. (Dubin & Spray, 1964, sid 99)

Although an enormous amount of material has been published on the manager's job, we continue to know very little about it. Much of the literature is of little use, being merely endless repetition of the same vague statements. (Mintzberg, 1973, sid 5)

Ett skäl, som kan ha bidragit till detta förhållande, är att företagsledares agerande i sig är förhållandevis oåtkomligt, dels därför att det av tradition och genom de möjligheter och restriktioner positionen erbjuder "privatiserats" i betydande utsträckning, dels därför att komplext och åtminstone ytligt sett icke-repetitivt beteende är svårt att studera.

Ett andra skäl är att få praktiker och forskare på allvar intresserat sig för utveckling, "styrning" och befogad belöning av företagsledare. De huvudsakliga

1)

Jfr diskussionen i Sjöstrand (1978).

motiv som funnits att utreda andra befattningshavares prestationsföresättningar och uppgiftshantering har inte (förrän helt nyligen) tyckts lika angelägna när det gäller företagsledare. När en företagsledare inte åstadkommit resultat som bedömts som godtagbara, har tendensen varit att i första hand fråga vem som skall anlitas i stället, snarare än att metodiskt undersöka orsakerna.

Ett tredje skäl är den påtagliga benägenheten i litteraturen att generalisera förhållanden som avser olika chefs-/ledarpositioner. Studier av exempelvis arbetsledare och statsöverhuvuden - eller anekdoter om generalen Grant - utnyttjas i viss utsträckning som be-lägg också för uppfattningar om företagsledares situation och agerande.

Oavsett hur bristen på empiriska och handlingsorien-terade företagsledarstudier uppkommit instämmer jag emellertid med Mintzberg (1975), som framhåller

The field of management, so devoted to progress and change, has for more than half a century not seriously addressed the basic question: What do managers do? Without a proper answer, how can we teach management? How can we design planning or information systems for managers? How can we improve the practice of management at all? (Sid 49)

FÖRETAGSLEDARES INFLYTANDE

Intresset för företagsledare kan i väsentlig utsträckning antas sammanhånga med det inflytande de förmodas eller förväntas utöva, främst i det egna företaget. Empirisk forskning om vilka möjligheter till inflytande företagsledare faktiskt har i olika situationer - och hur dessa möjligheter uppkommer och utnyttjas - saknas emellertid nästan helt.

Chief executive officers have great authority and potential power vested in their positions; yet, the business management literature, though voluminous, provides surprisingly few analyses of their jobs. (Rock, 1977, sid 1)

Sannolikt har bl a praktiska och metodologiska svårigheter i aktionsorienterade studier av inflytande i viss mån verkat avskräckande. Lidén (1974) framhåller exempelvis

Det går sällan att mäta det inflytande som enstaka människor har inom en organisation. Det går heller inte att visa hur

eventuella förändringar i detta inflytande påverkar företagens handlande. (Sid 182)

Forskningsansatser med inriktning på inflytande har därför koncentrerats till olika befattningshavares upplevelser av och utsagor om inflytandeförhållanden. (Tannenbaum et al, 1974, Lidén, 1974, Pearse, 1977.)

Det finns emellertid också en växande litteratur som behandlar beslutsfattande i företag. Inflytande betraktas i denna litteratur huvudsakligen som en fråga om påverkan på beslut. Enligt Danielsson (1977) har utveckling och förståelse av beslutsfattande i allt högre grad kommit att dominera företagsekonomi.

Beslutsfattande har kommit att bli ett av de viktigaste begreppen i hela företagsekonomi, ja så viktigt att beslutsfattandet styr själva uppfattningen av verkligheten: verksamheten i företag avbildas bäst genom ett antal beslutsmodeller. (Sid 262)

Han menar vidare (sid 273) att uppfattningen om företagsekonomi som ett studium av beslutsfattande påverkat både behovet av att studera inflytande¹⁾ och föreställningarna om inflytande. Lidén (1974) utgår också från ett beslutsorienterat synsätt i sin undersökning av maktfördelningen i företag.

Översatt till företagsadministrativt språkbruk gör en effektiv organisation det möjligt att driva ledningens vilja genom hela beslutsenheten. Makten över företaget blir således till avgörande del en fråga om beslutsmekanismens administrativa uppbyggnad. (Sid 21)

Min uppfattning är att inriktningen på beslutsfattande i företagsekonomisk och företagsadministrativ litteratur också lett till att företagsledares inflytande framför allt ansetts knutet till möjligheten att fatta beslut, företrädesvis i relativt formaliserade sammanhang. Mintzberg (1973), som huvudsakligen studerat företagsledare kommer till slutsatsen att

.... the most crucial part of the manager's work - the part that justifies his great authority and his powerful access to information - is that performed in his decisional roles. (Sid 77)

1)

Danielsson använder ordet "makt".

Ursprunget till uppfattningen om att företagsledares fundamentala arbetsuppgift är beslutsfattande kan bl a härledas till Barnard (1938) och efterföljande forskning inom den s k Carnegie-skolan (exempelvis Simon, 1945, March och Simon, 1958, Cyert och March, 1963). Inom denna skola kom man emellertid relativt snart att huvudsakligen intressera sig för beslutsförlopp på organisationsnivå snarare än enskilda individers beslutsfattande eller beslutspåverkan (Cyert, Simon och Trow, 1956, Dufly och Taylor, 1962, Cyert, Dill och March, 1967). I redovisningen av faktiska beslutsprocesser - särskilt när det gäller individers agerande och inflytande - hänvisas även här till metodproblem och praktiska svårigheter.

Unfortunately, it is difficult to study the normal processes of decision making. There are practical difficulties, including confidentiality, about observing senior people in their normal settings at all. It is also difficult to isolate a "decision" from the incessant stream of consultations, committee discussions, authorizations and initialling of papers that makes up the normal day. (Brown, 1971, sid 84)

Förutom den allmänna föreställningen om beslutens dominans i företagsledararbete har förmodligen (den svenska) aktiebolagslagens (ABL) bestämmelser om VDs ansvar och uppgifter haft en betydelsefull inverkan på uppfattningen om företagsledares inflytande. Det finns därför anledning att närmare beskriva ABLs syn på VD-funktionen.

VDs STÄLLNING ENLIGT ABL

VD-begreppet infördes först i 1944 års aktiebolagslag. Lidén (1974, sid 54) ser detta som en kodifiering av framvuxen praxis. Styrelsen hade enligt 1910 års lag ansvaret även för åtgärder som den i verkligheten måste låta VD vidta på egen hand, men domstolarna tycks vid bedömning av frågor om ansvar för misskötsel av förvaltningen efterhand ha accepterat den faktiska arbetsfördelningen. Vid lagändringen sökte man därför en bättre överensstämmelse mellan lag och praxis. 1975 års aktiebolagslag (ABL) innehåller endast obetydliga förändringar när det gäller bolagsorganens utformning och maktfördelningen.

Lagtexten säger inte stort mer om VD-funktionens innebörd än att VD ska handha den löpande förvaltningen. Särskilt uppmärksammas emellertid ansvaret för att bokföringen fullgörs enligt lagar och att medelsförvaltningen sköts på ett betryggande sätt (ABL §8:6). Det

gör inte något egentligt försök att reglera förhållandet mellan styrelse och VD annat än genom att slå fast att styrelsen är ett överordnat organ som har att utöva allmän tillsyn över VD. Med tanke på särskilt de stora bolagens utveckling till institutioner med hundratals stabsspecialister menar ändå Lidén (1974) att VD har det mest koncentrerade inflytandet över företagens ledning.

VD kan i sitt förhållande till styrelsen sägas representera all den duglighet och allt det kunnande som finns samlat i företaget. Detta är tillräckligt för att vanligen göra honom till en överlägsen maktfaktor. (Sid 57)

Nial (1976) uttrycker en likartad uppfattning men framhåller samtidigt styrelsens ansvar för direktiv till och kontroll av VD.

I synnerhet i stora företag med omfattande och komplicerade förhållanden av organisatorisk, kommersiell, teknisk och annan art kan VD med sina kvalifikationer, sitt dagliga arbete i verksamheten och sin ständiga tillgång till och kontakt med företagets på olika områden sakkunniga personal bli företagets i verkligheten ledande kraft med ett avgörande inflytande även i mycket stora frågor. Styrelsen, vars ledamöter ofta endast i ringa utsträckning, huvudsakligen vid styrelsesammanträden, ägnar sig åt företagets angelägenheter, får i sådana fall faktiskt mer karaktären av ett rådgivande och i efterhand kontrollerande organ. Kvar står dock styrelsens legala befogenhet och skyldighet att inte endast formellt fullgöra de på styrelsen ankommande uppgifterna utan också att vid behov ta initiativ och ge direktiv till VD samt att upprätthålla en fortlöpande kontroll över hans verksamhet. (Sid 91)

VD utses av styrelsen som han i regel också är medlem av.¹⁾ När ny VD utses skall detta anmälas för registrering. I allmänhet är VD anställd i bolaget genom ett vanligt tjänsteavtal, som gäller för viss tid eller tills vidare med viss uppsägningstid.

Även om VD inte är ledamot av styrelsen har han rätt att närvara och yttra sig vid styrelsens sammanträden. Styrelsen kan emellertid i ett särskilt fall bestämma att VD inte ska få närvara. I praktiken är VD, vare sig

1) Min fortsatta framställning om vad ABL stadgar om VDs ställning bygger på Rodhe (1976), Nial (1976) samt Böckmark och Svensson (1976).

han är ledamot eller inte, föredragande i de ärenden som behandlas vid styrelsens sammanträden. En särskild regel ger VD (och styrelseledamot) rätt att få en avvikande mening antecknad till styrelseprotokollet.

Styrelsen är således ett överordnat organ som har att utöva allmän tillsyn över VD. Styrelsen kan meddela VD instruktioner, som denne är skyldig att följa. Instruktionerna kan även gälla åtgärder inom den löpande förvaltningen. Styrelsen får emellertid inte genom instruktioner binda VD så hårt att han i verkligheten förlorar sin ställning som handhavare av den löpande förvaltningen. Styrelsen kan däremot knappast till VD delegera sådana frågor som enligt lagen ankommer på styrelsen. Även i sådana frågor får VD ofta ett stort inflytande genom att han vanligen förbereder och föredrar ärendena för styrelsen. I mycket stora affärer, som t ex vid köp av ett annat företag kan VD av styrelsen ges viss bestämmanderätt genom uppdrag att förhandla och inom vissa gränser avgöra pris och andra villkor.

I bolag där lagen stadgar att styrelsen måste bestå av minst tre ledamöter och VD måste utses, får VD inte vara styrelsens ordförande.

Lagstiftarens tanke är att det i styrelsen ska finnas någon ledamot som har tillräckligt stark ställning för att bilda en motvikt mot VD. (Rodhe, 1976, sid 169)

I andra bolag, d v s där aktiekapitalet understiger en miljon kronor, får däremot VD vara styrelsens ordförande. Undantaget har tillkommit med tanke på mindre bolag med endast ett fåtal aktieägare. I sådana bolag är det inget som hindrar att samma person är både VD och ensam styrelseledamot.

Om inte bolagsledningen förbjuder det, kan VD utses till firmatecknare. Även om detta inte har skett har emellertid VD alltid behörighet att företräda bolaget och teckna firma i ärenden som hör till den löpande förvaltningen.

Lagen uppställer inte några krav i fråga om VDs kompetens. Det enda som fordras är att person som utses till VD ska vara myndig, svensk medborgare, bosatt i Sverige och inte försatt i konkurs.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att ABL endast reglerar förhållandet mellan de externa bolagsorganen och därför ger ett mycket dåligt underlag för en bedömning av VDs egentliga ställning och inflytande i företaget. Det har inte heller i något avseende varit lag-

stiftarens avsikt att ge detaljerade föreskrifter eller uppnå enhetlighet när det gäller utövandet av ledning i bolagen.

Det har ansetts vara en omöjlig uppgift att i lagen försöka reglera den faktiska beslutsprocessen i bolagen med hänsyn till att förhållandena varierar så kraftigt från bolag till bolag. (Böckmark och Svensson, 1976, sid 32)

Det är också värt att notera att ABLs utgångspunkt är att ägarna ytterst har beslutanderätten i bolaget. Lagen förbigår med tystnad samhällets och de anställdas särskilda intressen av insyn och inflytande.

Den förnyelse av svenskt arbetsliv som skett under senare år och som gett de anställda ökat inflytande i en rad frågor avspeglas knappast alls i aktiebolagslagen. (Böckmark och Svensson, 1976, sid 31)

Bestämmelserna om styrelserepresentation för de anställda och för samhället har upptagits i särskilda lagar som ABL hänvisar till.

FÖRESTÄLLNINGAR OM BESLUTSPROCESSER OCH DE ANSTÄLLDAS "MEDBESTÄMMANDE"

Jag har hittills i huvudsak angett tre skäl som motiverar ett studium av företagsledares inflytande

1. Intresset för företagsledare både i företagsekonomisk litteratur och i andra sammanhang kan i väsentlig utsträckning antas ha sin grund i föreställningar om företagsledares inflytande
2. Den företagsadministrativa litteraturen innehåller trots sin inriktning på beslut relativt få studier av företagsledares arbete och situation
3. De praktiska tillämpningarna av ABLs stadganden om VDs funktion och ansvar - liksom de möjligheter och "mekanismer" som finns att uppfylla dessa stadganden i olika situationer - är relativt okända.

Det mest näraliggande skälet till att studera företagsledares inflytande är emellertid strävandena att demokratisera arbetslivet, som bl a kommer till uttryck i medbestämmandelagen (MBL).

Demokratiseringen av arbetslivet har under lång tid

ägnats ett intensivt intresse och beskrivits och analyserats ur bl a arbetsrättslig, politisk, sociologisk, socialpsykologisk och statsvetenskaplig synvinkel. Det är emellertid uppenbart att initiativet till MBL - och det regelsystem reformen introducerar - inte haft företagsadministrativa utgångspunkter (se t ex Bergqvist och Lunning, 1976, sid 12-16). I arbetsrättskommitténs betänkande (SOU 1975:1) anges att utredningens direktiv främst varit att bygga ut medbestämmanderätten över de områden som berör den enskilde dagligen och nära. Någon mer detaljerad föreställning om hur bestämmande i dessa frågor uppkommit i den ordning som gällt utvecklas inte som bakgrund. I de inledande synpunkter kommittén lämnar sägs

.... den förhandlingsrätt som kommer att knäslättas genom ny lagstiftning bör i princip vara så vidsträckt att förhandlingar kan inledas i alla frågor på olika resultatnivåer som det är angeläget för de anställda att få inflytande på för att nå de uppställda målen måste reformarbetet i första hand ta sikte på en sådan förändring av det nuvarande regelsystemet rörande förhandlingar och avtal, att detta verkligen blir ett effektivt medel i demokratiseringsprocessen. (SOU 1975:1, sid 202)

Detta antyder åtminstone att man utgått från en uppfattning om beslutsfattande och inflytandeförhållanden i företag som relativt formaliserade. Det förefaller - att döma av betänkandet i övrigt - som man genomgående arbetat med föreställningen att beslutsinstanser, hierarkisk position, förhandlingsordning och andra formellt reglerade förhållanden i sig bestämmer det egentliga inflytandets fördelning även i det löpande arbetet. (Se särskilt kapitel 2 "Försöksverksamhet på företagsdemokratis område m m".) Detta betraktelsesätt förutsätter m a o att företagsledare har ett reellt inflytande - inte bara i övergripande, strategiska frågor utan även beträffande den dagliga verksamheten i företaget - som överensstämmer med det ansvar ABL lägger på VD.

Arbetsrättskommittén tycks i huvudsak ha utgått från en föreställning om beslutsfattande i företag som relativt rationella och strukturerade processer. I "systemtermer" kan denna föreställning beskrivas på följande sätt

Beslut ses som "output" från en process som har viss information (beslutsunderlaget) och vissa beslutsregler som "input". Känner man till beslutsunderlaget och beslutsregler i ett

visst fall kan man således i princip beskriva beslutets egenskaper. Beslutsfattande utgör därför ett val av ett speciellt alternativ bland flera möjliga. Det fattade beslutet är en beskrivning av det valda alternativet, som i sin tur kan utgöra underlag för vidare beslut.

För att närmare kunna beskriva beslutsfattandet i en organisation måste man dels kartlägga egenskaperna hos de olika beslutssteg och beslutsprocesser som ingår i olika aktiviteter, dels beskriva de olika komponenternas delaktighet i beslutsfattandet. Dessutom måste man ge en sammanfattande karaktäristik av hur beslutsfattandet är fördelat mellan de olika komponenterna i "systemet".

Beslutsfattandet ses inte bara som det slutliga valet mellan alternativ utan omfattar snarare hela beslutsprocessen. Den kan indelas i fyra faser: 1) problemidentifiering, 2) problemstrukturering, 3) beslutsfattande, 4) uppföljning. I identifieringsfasen uppsöks ett problem område. Detta relateras till de mål som uppställts samtidigt som information om och erfarenheter av "systemet" utnyttjas för definition av ett visst problem. I struktureringsfasen analyseras några handlingsalternativ med hänsyn till uppställda mål. I beslutsfasen, slutligen, väljs det alternativ som antas ge den högsta måltillfredsställelsen.

Föreställningar om beslutsfattande av detta slag betonar processens rationalitet, dess systematiska och tidsmässigt sammanhållna element. Beskrivningens abstraktionsnivå och avpersonifierade karaktär ger intrycket att beslutsfattandets struktur och process är identiska. Viktigast i detta sammanhang är emellertid implikationen att "komponenternas" inflytande över processen är en fördelningsfråga.

Effekterna av denna och liknande föreställningar användas som utgångspunkt för demokratiseringssträvanden skall inte överdrivas. Arbetsrättskommittén har sannolikt arbetat med ett antal olika beskrivningar av beslutsfattande i företag, även om detta är svårt att utläsa ur betänkandet. Det är dock sannolikt att den grundsyn som uttrycks - i betänkandet såväl som i den nu gällande medbestämmandelagen - påverkar inriktningen av och formerna för företagets utveckling i detta avseende. Denna grundsyn kan sammanfattas i följande punkter

- Inflytandets reella fördelning i företag - eller de reella möjligheterna att utöva inflytande -

sammanfaller i huvudsak med den hierarkiska strukturen.

- Inflytande, även i sådana frågor som berör de anställda nära och dagligen, utövas genom formulerat eller åtminstone urskiljbart beslutsfattande.
- Inflytande över beslutsprocesser är en fördelningsfråga, d v s genom att ändra de formella reglerna för beslutsfattande går det att förskjuta inflytandet över besluten från ledningen och mot övriga anställda.

Ett ingående studium av i vilken grad och på vilket sätt empiriska data bekräftar en sådan grundsyn är en svår och omfattande uppgift. En undersökning av företagsledares inflytande i olika situationer kan emellertid utgöra en mindre del av den uppgiften, även om framställningen ovan samtidigt antyder att ingående delmängder bör studeras i sitt sammanhang.

Jag har emellertid i första hand tagit upp diskussionen om demokratiseringsutvecklingens inriktning för att understryka behovet av ökad kunskap om förutsättningarna för företagsledares inflytande och för att motivera en avgränsning till inflytande i det löpande arbetet på och genom beslut.

PERSPEKTIV "UTIFRÅN"

Perspektiv är ett förhållandevis besvärligt begrepp att hantera särskilt när det gäller avgränsningen mellan perspektiv och referensram. Begreppet perspektiv betyder "observationsvinkel" och öppnar därför i överförd bemärkelse en nästan ändlös mångfald av "vinklar" för observation och undersökning. Verklighetens komplexitet medför att människor alltid observerar ur ett (eller fler) perspektiv eller vinklar. All observation innehåller därför ett visst mått av "perspektivskevhet". I empirisk forskning accepteras denna skevhet och uppmärksamheten riktas i stället mot innebörden och nyttan av observationer ur varje enskilt perspektiv. Det är inte ovanligt att forskare medvetet försöker studera en företeelse ur flera perspektiv samtidigt eller successivt.

Svårigheten i att definiera perspektiv består bl a av begreppets mångdimensionalitet; flera perspektivdimensioner ryms samtidigt i varje observation. Forskare kan således inte bara växla perspektiv, t ex mellan

organisationsenhet och enskild aktör eller mellan "utifrån" och "inifrån". Det finns också andra perspektivdimensioner som "färgar" observationer.

.... there are perspectives inherent in the observer that probably relate closely to his personal view of man and human life as tragic, humorous, ridiculous, pathetic and the like. These too will undoubtedly influence not only what he will attend to, but how he will conceptualize. Also, the researcher can look at his activities artistically, scientifically or "philosophically", and these break down into subperspectives. (Schatzman och Strauss, 1973, sid 55)

Teoretiska perspektiv, som har sin grund i generella teorier, ömsesidigt stödjande teorifragment eller en uppsättning relaterade begrepp, brukar kallas för referensram. Det är svårt att föreställa sig att meningsfulla observationer kan göras utan åtminstone en rudimentär referensram av social-vetenskapliga kategorier av typen: arbete, normer, kontroll, belöningar m fl. Under observationsprocessen och vid analysen av observationsdata är det emellertid vanligt att dessa kategorier trängs undan och ersätts med begrepp som har större deskriptiv och analytisk förankring i de observerade skeendena.

I den här studien använder jag medvetet och genomgående perspektivet "utifrån" (jfr Danielsson, 1977, sid 15 ff och 113 ff samt Sjöstrand, 1978, sid 37-39). Detta innebär att frågan om företagsledares inflytande på och genom beslutsprocesser i företag, eller förutsättningarna för sådant inflytande, behandlas av en "utomstående" för andra "utomstående". Förmodligen skiljer sig denna behandling av frågan väsentligt från hur företagsledare, deras medarbetare och andra med ett perspektiv inifrån uppfattar och hanterar inflytandeförhållanden i "sina" företag. Det avgörande skälet till att jag valt ett perspektiv utifrån har formulerats av Danielsson (1977)

Det är viktigt att anlägga perspektivet utifrån redan av den anledningen att de åtgärder från samhället, vilka är avsedda att ge en ram för företagets verksamhet, är framställda i ett perspektiv utifrån. (Sid 16)

STUDIENS INRIKTNING, SYFTE OCH DISPOSITION

Jag har ovan redogjort för några förhållanden som bidragit till studiens tillkomst och samtidigt utgjort de

viktigaste utgångspunkterna för valet av inriktning.

- Företagsledare och deras handlande tilldrar sig stort intresse. Trots detta finns det relativt få empiriska och handlingsorienterade studier av deras arbete
- Intresset för företagsledare tycks sammanhånga med deras förmodade eller förväntade inflytande på eller genom beslut i företaget
- De praktiska tillämpningarna av ABLs stadganden om VDs funktion och ansvar är relativt okända
- Reformarbete som syftat till att öka inslaget av "medbestämmande" i företagen förefaller i huvudsak ha utgått från en uppfattning om inflytande (i det löpande arbetet) som en fråga om möjligheten att påverka relativt formella beslutsprocesser. Möjligheterna att påverka sådana beslutsprocesser tycks i sin tur i första hand ha betraktats som en funktion av position i företagens hierarkiska struktur.

Mot denna bakgrund har jag valt att inrikta min studie på företagsledares inflytande på och genom beslutsprocesser. Denna inriktning rymmer naturligtvis ett flertal olika ansatser och syften. Därför vill jag kort försöka förtydliga några av de ytterligare inriktningsval som jag anser kan härledas ur de utgångspunkter jag tagit upp.

Företagsledarpositionen är det centrala studieobjektet i min studie. Det går visserligen inte att i en fallstudie skilja på vilka inslag i en situation som är hänförliga till en särskild innehavare, en särskild företagsledarbefattning eller positionen (företagsledare) som sådan. Chefslitteraturen (som jag redovisar i kapitel 3), ABL och MBL innehåller emellertid en grundsyn som innebär att företagsledarpositionen i sig medför särskilda förutsättningar för t ex inflytande och att dessa åtminstone i avgörande avseenden är gemensamma för innehavare av företagsledarpositioner. Eftersom jag är skeptisk till denna föreställning har jag valt att studera företagsledarsituationer som är olika beträffande företagsstorlek, bransch och geografisk belägenhet. Inriktningen på företagsledarpositionen är således en markering av den föreställningsram som jag vill bidra till med min studie.

Studien gäller inflytande *i det löpande arbetet*. Jag vill framhålla tre skäl till denna avgränsning.

1. Carnegie-skolans föreställningar om "beslut" som komplicerade och utdragna processer och om människor som begränsat rationella framhäver betydelsen av de "små" besluten som genom att kopplas till varandra blir avgörande för ett företags utveckling. Inflytande på och genom beslut i denna bemärkelse kan endast studeras i det löpande arbetet.
2. Arbetsrättskommittén betonar i sitt betänkande (SOU 1975:1) att "medbestämmande i första hand skall eftersträvas i de frågor som berör den enskilde nära och dagligen". Det kan därför finnas skäl att också inrikta några försök till identifikation och beskrivning av företagsledares "medbestämmande" på den dagliga situationen.
3. Om verksamheten i företag ses som ett fortlöpande skeende, ett flöde av idéer, händelser, stämningar och aktiviteter som ständigt griper in i och påverkar varandra, blir inflytande i det löpande arbetet i viss utsträckning en förutsättning för inflytande i övergripande och strategiska frågor. Detta synsätt, som har stöd i flera chefsstudier (Dalton, 1959, Sayles, 1964, Mintzberg, 1973), motiverar således också en inriktning på inflytande i det löpande arbetet.

Studien är inriktad på *företagsledares aktiviteter*. Denna inriktning är delvis en följd av avgränsningen till det löpande arbetet men innebär också en medveten "handlingsorientering", d v s att jag eftersträvat att identifiera och beskriva inflytande som är förknippat med vad företagsledare gör.

Studien är begränsad till *utövandet av inflytande*. Jag har således genomgående avhållit mig från att ta upp inflytandets eventuella effekter eller "genomslagskraft". Uttryckt i kommunikationstermer har jag bara studerat "sändande" av inflytande och i allt väsentligt bortsett från vad som sker på "mottagarsidan". Jag har infört denna begränsning dels för att försöka åstadkomma ett hanterligt undersökningsområde, dels för att den metod jag bedömt som lämplig för inledande studier av företagsledares beslutsinflytande inte tillåter ett samtidigt studium av inflytandets effekter.

Mitt syfte med studien är därför att med utgångspunkt från ett antal fallstudier försöka identifiera och beskriva företagsledares inflytande på och genom beslutsprocesser. Med denna studie hoppas jag bidra till ökad kunskap om villkoren och betingelserna för företagsledares inflytande i det löpande arbetet.

Rapporten är disponerad på följande sätt

Kapitel 2 innehåller en genomgång av fyra inflytandebegrepp, som jag anser dominerar administrationslitteraturen - makt, auktoritet, ledarskap och beslutsfattande. Min avsikt är att demonstrera några olika perspektiv på inflytande dels för att därigenom ange vad inflytande åtminstone i huvudsak betecknar, dels för att antyda innebörden av min avgränsning till perspektivet beslutsfattande.

Kapitel 3 ger en kortfattad översikt över tidigare chefsstudier, som jag bedömt relevanta för min studie. Jag tar särskilt upp utsagor och empiriska resultat med anknytning till chefers inflytande i åtta viktiga chefsstudier.

Kapitel 4 redovisar valen av de synsätt och metoder jag utnyttjat vid insamling och bearbetning av min empiri. Jag beskriver också relativt utförligt hur observationsstudien genomfördes, hur jag arbetat med analysen av observationsdata och några konsekvenser av mitt tillvägagångssätt.

Kapitel 5 presenterar min beskrivning av de fem fallstudierna. Jag redogör för de observerade företagsledarnas aktiviteter sedda ur ett beslutsperspektiv. Förutom vissa bakgrundsdata innehåller fallbeskrivningarna min karaktäristik av dominerande drag i företagsledningens arbetssituationer, observerade beslutsaktiviteter och en återgivning av vissa beslutsepisoder.

Kapitel 6 innehåller två relativt fristående delar. I den första delen ger jag min karaktäristik av de studerade företagsledningens "beslutsinflytande" och diskuterar därefter kort tolkningen av dessa karaktäristiker. I den andra delen redovisar jag de gemensamma förhållanden och särdrag i de studerade företagsledningens beslutsinflytande, som jag bedömt spelar en särskilt betydelsefull roll i företagets beslutsprocesser. Jag kallar dessa förhållanden för "kritiska moment". Även denna del avslutas med en diskussion, som huvudsakligen tar upp begränsningar i det analyssätt jag valt.

Kapitel 7 tar upp de sätt att analysera chefsaktiviteter som utvecklats av Carlson (1951), Stewart (1976) och Mintzberg (1968, 1973). För var och en av dessa tre studier beskriver jag analysmönstren och applicerar därefter tillämpliga delar på mina observationsdata. I direkt anknytning till applikationen diskuterar jag vissa möjligheter och begränsningar i analysmönstren och några konsekvenser för det analyserade materialet.

Kapitel 8 behandlar analyskapitlen (6 och 7) med utgångspunkt från rapportinledningens övergripande diskussion. Jag försöker särskilt ange innebörden av analyserna för helhetssynen på frågan om företagsledares inflytande. Avslutningsvis tar jag kort upp några aspekter på fortsatt forskning om företagsledares beslutsinflytande.

2 INFLYTANDE

*A cock has great influence on his own dunghill.
(Publilius Syrus, "Maximes")*

Inflytande kan studeras från olika perspektiv. I litteraturen markeras olika perspektiv huvudsakligen med skilda inflytandebegrepp, t ex makt, auktoritet, ledarskap m fl. I detta kapitel skall jag redovisa de perspektiv på inflytande jag bedömt som angelägnast för min studie av företagsledares inflytandesituation. Urvalet har gjorts främst med utgångspunkt från perspektivens förekomst i den företagsadministrativa litteraturen. Jag har dessutom tagit hänsyn till i vilken grad jag funnit anknytningar till en diskussion av chefssituationer.

Redovisningen gör inte anspråk på någon fullständig eller utvecklad systematik. Min avsikt är att genom en förhållandevis grund genomgång av fyra inflytandebegrepp, som jag anser dominerar administrationslitteraturen, belysa mitt val av angreppssätt i studiet av förutsättningar för företagsledares inflytande. Av detta skäl har jag också på ett artificiellt sätt renodlat de fyra begreppen - inflytande som 1) makt, 2) auktoritet, 3) ledarskap, 4) beslutsfattande. Även av denna redovisning framgår det emellertid att dessa begrepp i betydande utsträckning hänger samman med och överlappar varandra. Kapitlet avslutas med att jag kortfattat diskuterar några konsekvenser av redovisningen för inriktningen av min studie.

PERSPEKTIV PÅ INFLYTANDE

Inflytande är en flitigt brukad term i bl a företagsekonomisk, socialpsykologisk, sociologisk och statsvetenskaplig litteratur. Vanligen lämnas emellertid inte någon egentlig definition av inflytande utan termen nyttjas i stället ofta som ett element i definitioner av andra begrepp.

Leadership involves an interaction between people involving

an *influence* attempt by one over the other(s)....
(Gibson et al, 1973, sid 285)¹⁾

Authority is the formal right of a person, by virtue of his position or rank in the organization, to decide, determine or *influence* what others in the organization will do.
(Tannenbaum, 1966, sid 4)

I dessa definitioner står termen inflytande för påverkan, som utgår från en person och riktar sig till en eller flera andra, och som är av varierande slag och mängd och medför okänt resultat. Inflytande används således som ett mycket allmänt uttryck för försök, vilja, möjlighet, rätt, förmåga m m att i någon utsträckning påverka andras attityder och/eller handlande.

Cartwright (1965) har analyserat inflytande mot bakgrund av en brett upplagd litteraturgenomgång. Han definierar inflytande på följande sätt

When an agent, O, performs an act resulting in some change in another agent, P, we say that O influences P.²⁾
(sid 4)

Sin genomgång av litteraturen delar han upp i aspekter som gäller inflytande i förhållande till 1) utövaren, 2) metoden och 3) mottagaren. De två första aspekterna har direkt relevans för det syfte jag formulerat.

1. Cartwrights diskussion av inflytande ur utövarperspektiv tar särskilt upp frågor om utövarens resursinnehav, motivation och intentioner. Hans slutsatser är bland annat att kontroll över resurser som kan utnyttjas för att underlätta eller hindra någons måluppfyllelse är en dominerande inflytandebas, att utövare som innehar en formell position dels styrs i sina inflytandeförsök av de omvärldsförväntningar som är förknippade med positionen dels också själva är utsatta för inflytandeutövning och att utövarens intentioner, trots termens vaghet, måste användas som kriterium för att skilja lyckade från misslyckade inflytandeförsök och direkt, medvetet inflytande från ofrivilligt.

2. Cartwrights diskussion av inflytandemetoder tar särskilt upp frågor om olika typer av inflytande, medel för att utöva inflytande och dessas egenskaper samt inflytande

1) De kursiveringar i citat som förekommer i detta kapitel är genomgående mina egna.

2) I det följande kallar jag "agenten O" utövaren och "agenten P" mottagaren.

genom övertalning och genom kontroll över social eller fysisk omgivning. Hans slutsatser är bland annat att inflytande kan utövas genom fysisk kontroll, kontroll av inkomster och kostnader eller genom informationsinnehav men också genom mottagarens "attityder" till att bli influerad. Cartwright anser vidare att valet av medel för inflytande bestäms med hänsyn till förväntad effektivitet, omedelbara kostnader och fördröjda konsekvenser, föreställningar om den mänskliga naturen, etiska värderingar samt position och legala begränsningar. Han anser också att inflytande genom övertalning underlättas av vissa förutsättningar som prestige, anseende och rikedom samt att inflytande ofta åstadkoms genom modifiering av mottagarens omgivning snarare än genom någon handling som är direkt riktad mot individen.

När termen inflytande explicit definieras sker detta företrädesvis för att markera skillnaden mellan användningen av inflytande och något annat begrepp som också innebär påverkan. Heller (1971) tar i sin definition av inflytande fasta på graden av påverkan

A person has influence if as a result of direct or indirect intervention, his preferences are considered in the process of arriving at decisions. (sid 26)

Avsikten med denna definition förefaller i första hand vara att skilja inflytande från makt som för Heller innebär en annan grad av påverkan, nämligen att personens preferenser införlivas i beslutsprocessen ("incorporated" i stället för "considered").¹⁾

I såväl empiriska studier som teoretisk diskussion av inflytande har ett stort antal begrepp med åtminstone delvis varierande innebörd men också betydande överlappningar utnyttjats. Tannenbaum (1962, 1968, et al. 1974) har konsekvent använt begreppet "control" för att studera och mäta inflytande. En tradition från Weber (1922) över Mills (1956) och Crozier (1964) till Lukes (1974) har diskuterat inflytande i termer av makt. Simon (1945, 1957), Blau (1967) och Dalton et al (1968) är exempel på författare som företrädesvis behandlat inflytandets fördelning och konsekvenser i organisationer med utgångspunkt från begreppet auktoritet. Särskilt i chefsstudier har frågor om hur inflytande uppkommer och vilka effekter olika inflytandebaser har beroende på organisationssituation studerats under begreppet ledarskap (se t ex Fleishman et al, 1955 och Sayles, 1964).

1) Jfr Simons (1945, sid 126) distinktion mellan inflytande och auktoritet.

Som en följd av att inflytande skapas eller utövas i mer eller mindre medvetna valsituationer har särskilt den socialpsykologiskt orienterade litteraturen med inriktning på företagsadministration behandlat inflytande som en fråga om beslutsfattande eller beslutspåverkan (se t ex Cyert och March, 1963; Sayles, 1964; Simon, 1965; Lindblom, 1968; Shull et al, 1970).

I diskussioner av inflytande i den vetenskapliga litteraturen brukas således en mängd olika begrepp - makt, auktoritet, ledarskap, kontroll, beslutsfattande m fl. Uppräknningen av inflytandebegrepp ovan är långt i från uttömmande.¹⁾ Inflytande tycks vara en betydelsefull företeelse inom ett flertal studieområden och kräver därför en omfattande terminologi.

Begreppsrikedomen i studierna och diskussionen av inflytande antyder dels att inflytande är en central aspekt av social interaktion och organisation, dels att inflytande kan konkretiseras på ett flertal olika sätt. Det finns m a o ett antal mer eller mindre separata tolkningsperspektiv för inflytande, som markeras med hjälp av olika begrepp. I de följande avsnitten skall jag med en översiktlig genomgång av fyra inflytandebegrepp - makt, auktoritet, ledarskap och beslutsfattande - försöka förtydliga olika perspektiv på inflytande.

INFLYTANDE SOM MAKT

Berle (1969) är en av de författare som betonat sin tro på makt som ett oundgängligt inslag i sociala organisationer

Power is an essential ingredient at every level of human organization. (sid 31)

Organisation kan betraktas som interaktion mellan individer med den gemensamma förväntningen att belöningarna för medverkan ska överstiga kostnaderna.²⁾

1) Se vidare t ex Gustavsson (1971) som tar upp inflytande i förhandlingssituationer, Rapoport (1970) som behandlar inflytande i samband med spel och debatt och Sjöstrand (1973) som diskuterar inflytande i termer av rollskeenden och säspråk.

2) I sin utvecklade form brukar detta betraktelsesätt benämnas "bidrags-belöningsmodellen". Det har på senare tid kritiserats av bl a Abrahamsson (1975, sid 143-144).

Makt- och dess fördelning - bestämmer i hög grad denna interaktions karaktär och om den över huvud taget skall komma till stånd. Bierstedt (1950) skriver

Power is required to inaugurate an association in the first place, to guarantee its continuance and to enforce its norms Without power there is no organization and no order. (sid 735)

Makt har definierats på många olika sätt (se t ex Votaw, 1969, som tar upp ett flertal definitioner). Lidén (1973) hänvisar till den s k koncentrationsutredningen (SOU 1968:7) som konstaterar att begreppet makt är "lika opreciserat och svåråtbart som det är värde-laddat". Utredningen hävdar att tolkningarna varierar och hänvisar i sin tur till försöken att göra en distinktion mellan makt och inflytande, där makt skulle definieras som möjligheten att tillgripa sanktioner av något slag medan inflytande skulle vara ett mer omfattande begrepp som avser olika slag av påverkan. Mooney (1947) ger en enkel definition som ofta återkommer i litteraturen och som representerar en ytterlighet

Power is the ability to do something. (sid 7)

Makt betraktas här som förmågan att använda sanktioner och ge belöningar snarare än implementeringen av dessa. Makt betraktas också som oberoende av mot-tagarens vilja. Definitionen skiljer makt från befogenhet (Mooneys term "authority") som är en juridisk eller moralisk rätt, d v s befogenhet ses som legitim makt. Individer kan ha makt att själva göra något. De kan också vara utrustade med organisatorisk makt som ger dem möjlighet att påverka eller bestämma andras handlingar. Maktbegreppet används således i denna definition i mycket allmän bemärkelse.

Carzo och Yanouzaz (1967) kan representera en annan ytterlighet på ett definitionskontinuum för begreppet makt

When influence is successful and it involves the presentation of force, it is called power. (sid 182)

Makt ses som latent tvång. Makt manifesteras genom användande av sanktioner. Visad vilja att använda tvång ses som en förutsättning för makt. Samtidigt är den centrala distinktionen i denna föreställning den mellan "persuasive and coercive influence" (sid 191) där den senare typen av inflytande betraktas som makt.

Det grundläggande antagandet i ansatser som behandlar kontroll i organisationer i termer av makt (se t ex Pontanzas, 1973, Lukes, 1974 och Clegg, 1975) förefaller vara att individer har makt i den utsträckning de kan fatta beslut som andra kommer att acceptera, även om de inte vill. Makt betraktas som förmågan att få någon att göra vad han/hon annars inte skulle göra. Makt blir därigenom en "egenskap" hos en individ visavi vissa andra individer. Antingen uppmärksamheten begränsas till beslut om avgörande av frågor eller inbegriper utveckling och definition av frågeområden, ses makt i dessa ansatser som ett individuellt attribut som utövas gentemot andra individer (jfr Whitley, 1977, sid 56). Clegg (1975) har emellertid också försökt skilja på begreppen makt, regler och dominans i avsikt att framställa makt som grundad i en uppsättning sociala relationer och institutionaliserade normer och värderingar. Han föreslår att regler är de sätt på vilka olika typer av dominans omsätts i makt. Olika slag av regler uttrycker speciella "dominansstrukturer" (sid 63). I detta perspektiv är makt det synliga utövandet av restriktioner och tvång medan typen av dominans är den struktur som skapar möjlighet att utöva makten. Clegg formulerar detta på följande sätt

Power is about the outcome of issues enabled by the rule of a substantive rationality which is temporally and institutionally located. Underlying this rule is a specific form of domination. The progression is from domination → rules → power. (sid 77-78)

Dominansstrukturer konkretiseras således i regler som av detta skäl blir fokus för individers orientering och tillhandahåller gränserna för vardagliga aktiviteter och utövandet av makt.

Som ett sätt att ge uttryck för olika användning av begreppet makt har French och Raven (1960) utvecklat en klassificering med utgångspunkt från maktbasen i relationer

- "coercive power" är baserad på rädsla för bestraffning eller andra negativa följdverkningar
- "reward power" är motsatsen och således baserad på belöningar, antingen materiella eller psykologiska
- "legitimate power" benämns ibland också "power of authority" och har sitt ursprung i den formella positionen i en organisation
- "expert power" grundas på en utomstående bedömning av innehavarens expertis, förmåga eller kunskap

- "referent power" baseras på identifikation.

De tre första maktbaserna är i första hand förknippade med organisationsfaktorer medan de övriga två mer hänförs till individuella egenskaper.

Makt beskrivs ofta som nödvändig för att undvika kaos och således för organisationers fortbestånd.

The fears of chaos and lack of control make people willing to demand total dependence and compliance in human relations. The effects of this fear on how people seek to arrange power relations in business, government, and the community cannot be overestimated. (Zaleznik, 1970, sid 59)

Power thus provides a refuge from chaos between chaos and power the latter always prevails. (Berle, 1969, sid 37)

Samtidigt används emellertid begreppet makt ofta i en pejorativ betydelse.

Current American thinking has regarded power as a dirty subject, and desire for its possession a naughty emotion. (Berle, 1969, sid 18)

It is not the misuse of power that is evil; the very existence of power is evil. (Reich, 1970, sid 81)

Maktbegreppets negativa konnotationer kan i sin tur ha lett till att begreppet i relativt liten utsträckning behandlas i organisations- och managementlitteratur. Ledningsperspektivets dominans är ett annat tänkbart skäl till att makt så sällan diskuterats i denna litteratur. Om nämligen maktinnehav uppfattas som en naturlig ordning är det tänkbart att intresset i stället inriktas på hur makten skall utnyttjas. I viss utsträckning kan utvecklingen av management-tekniker tyda på en sådan inriktning

.... power as a topic for rational study and dialogue has not received much attention, even in managerial circles. (Kotter, 1977, sid 125)

.... the myths and taboos associated with the public discussion of power have often led to an excessive emphasis upon authority and responsibility (Gross, 1968, sid 74)

Flera författare har noterat tendensen att individer i organisationer på liknande sätt försöker dölja eller omskriva maktförhållanden

.... executives are reluctant to acknowledge the place of power in individual motivation and in organizational relationships Some managers withdraw into the safety of organizational logics. (Zaleznik, 1970, sid 48)

.... an unwritten convention outlaws ostensible pursuit of power which leads to a constant search for euphemisms to disguise its possession (Galbraith, 1952, sid 28)

Cartwright (1958) påstår att underlåtenhet i organisationsforskning att studera makt till en del är en följd av positivistisk metodologi. Eftersom makt är mångdimensionell, dynamisk och särskilt besvärlig - om inte omöjlig - att kvantifiera har positivisterna undvikit att behandla makt. I stället har de tagit itu med ämnen som inneburit färre metodologiska svårigheter.

Flera författare har betonat de negativa aspekterna av användning av makt i organisationer (se t ex Blau, 1964 och Schopler, 1965). Eftersom makt medför en förmåga att innehålla belöningar (eller utdela bestraffningar) om tillmötesgående inte uppnås är den till sin karaktär tvångsmässig, d v s den möjliggör för en individ att få andra att utföra handlingar mot deras vilja. Inflytande genom öppen maktutövning antas därför vanligen verka splittrande på organisationer och grupper. Stora olikheter i makt antas också föra med sig beteenden som minskar eller motverkar organisatorisk effektivitet från medlemmar med liten makt.¹⁾ Exempel på sådana reaktioner är motstånd mot förändringar, blockering eller förvrängning av information och produktionsbegränsning.

I vissa allmänna formuleringar betraktas emellertid makt som ett nödvändigt inslag i relationer som innebär påverkan och inflytande.

Leadership inevitably requires using power to influence the thoughts and actions of other people (Zaleznik, 1977, sid 67)

It is in a manager's best interest to hold power; that is, to be able to influence the decision-making process. Since survival is threatened by change and changes are initiated by decisions, managers seek to influence this process. (Robbins, 1977, sid 45)

1) Bland de forskningsresultat som stöder detta antagande kan nämnas Homans (1961), Perlin (1962), Alkire et al (1968) och Lawler et al (1968).

Kotter (1977) ser t o m maktförvärv och maktutövning som en förutsättning för en effektiv hantering av flertalet chefsuppgifter

The lack of attention to the subject of power merely adds to the already enormous confusion and misunderstanding surrounding the topic of power and management. And this misunderstanding is becoming increasingly burdensome because in todays large and complex organizations the effective performance of most managerial jobs requires one to be skilled at the acquisition and use of power. (sid 125)

Hans argumentation för att bygga under detta påstående innehåller ett flertal av de ingredienser och samband som återfinns i litteratur inriktad på övergripande beskrivning och analys av chefssituationer men utan explicit formulering av inflytande som makt, t ex Learned et al (1951), Moore (1962) och Sayles (1964). Av detta skäl, och eftersom Kotter (1977) enligt min uppfattning innehåller en pragmatiskt inriktad diskussion av chefers maktförhållanden som i mycket sammanfattar åskådningar och erfarenheter med denna inriktning, ska jag här relativt utförligt referera hans framställning.

Kotter utgår från de beroendeförhållanden som karaktäriserar chefspositioner p g a arbetsfördelning och begränsade resurser. Specialisering gör chefer direkt och indirekt beroende av andra för information, service och allmän samarbetsvilja. Begränsade resurser skapar därutöver ett beroende av omgivningen. Eftersom alla de människor chefer är beroende av har begränsad tid, energi och talang, som dessutom utsätts för konkurrerande anspråk, anser Kotter att chefer ofta finner sig beroende av människor de inte direkt kontrollerar och som inte "samarbetar". Med mer formell auktoritet följer i regel också att beroendeförhållandena ökar och blir mer komplexa snarare än omvänt

.... it is not at all unusual for the president of an organization to be in a highly dependent position, a fact often not apparent to either the outsider or to the lower level manager who covets the president's job. (sid 127)

Varken den formella makt som en chefsposition innebär eller den övertalningsförmåga chefer kan utveckla ser Kotter som tillräckliga medel för att bemästra dessa be-

roendeförhållanden.¹⁾ I stället anser han att framgångsrika chefer hanterar sin situation genom att eliminera eller undvika beroendeförhållanden som inte är oundgängliga och genom att utveckla personlig makt i övriga relationer.

Robbins (1977) intar från andra utgångspunkter en liknande inställning

.... it is in a manager's self interest to expand his power base.... therefore, managers will try to acquire other bases of power beyond the formal and legitimate power inherent in their positions (sid 45)

Kotter skiljer på fyra slag av makt som framgångsrika chefer utvecklar

- "sense of obligation" innebär en upplevelse av att chefen har rätt att utöva inflytande inom vissa gränser baserad på t ex tidigare favörer, vänskap eller bytesöverenskommelser
- "belief in a manager's expertise" etableras vanligen genom synliga resultat och är en anledning till chefers intresse för sitt yrkesmässiga rykte. Det medför ofta undfallenhet från omgivningen inom det område där chefen uppfattas som expert. (Jfr French och Raven, 1960, "expert power".)
- "identification with manager" ger makt baserad på andras idealiserade uppfattningar. Allmänt gäller att ju mer någon medvetet och omedvetet uppfattar chefen som ideal ju mer tillåter han sig influeras av denne. (Jfr French och Raven, 1960, "referent power".)

¹⁾ I mer traditionella utsagor om chefers makt-/beroendeförhållanden förutsattes emellertid av delvis andra skäl en relativt hög grad av samtycke. Jämför t ex Moore (1962).

Because power is delegated by chief executives, who represent interests beside those of corporate employees, it cannot be argued that managers "derive their just powers from the consent of the governed". That consent is assumed, however, because of the voluntary contractual character of corporate employment. (sid 89)

- "perceived dependence on a manager" är en maktbas som bygger på andras beroendeupplevelse beträffande belöningar och bestraffningar. Stark beroendeupplevelse leder vanligen till samarbetsvilja och en benägenhet att rätta sig efter chefens uppfattning. (Jfr French och Raven, 1960, "coercive/reward power".)

Framgångsrika chefer använder den makt de utvecklar i sina relationer, tillsammans med övertalning, för att påverka människor de är beroende av till beteende som gör att de effektivt kan utföra sin uppgift.¹⁾ Den huvudsakliga fördel Kotter betonar med utövande av direkt inflytande genom makt är snabbhet. En chef som har makt och förstår innebörden av denna, kan enligt Kotter påverka andra med en enkel begäran eller tillsägelse.

Kotter betonar emellertid också att utövandet av inflytande genom makt medför vissa förpliktelser och krav. (I en bemärkelse anser jag att han här sluter argumentationscirkeln: Chefspositioner innehåller beroendeförhållanden som skapar behov av makt; utövandet av makt medför förpliktelser som skapar nya eller förstärkta beroendeförhållanden.) Särskilt innebär detta att de förväntningar och perceptioner som utgör chefens maktbaser över tiden åtminstone till viss del måste infrias och förstärkas. En chef som t ex utövar makt grundad på andras tro på hans expertkunnande måste i allmänhet trovärdigt förmå att uppträda som expert i vissa sammanhang. Dessutom anser Kotter det karaktäristiskt att

Effective managers engage in power-oriented behavior in ways that are tempered by maturity and self-control. They seldom, if ever, develop and use power in impulsive ways or for their own aggrandizement. (sid 136)

Mot detta kan man emellertid ställa Zalezniks (1977) uppfattning om de generella risker individuellt maktinnehav innebär

Power in the hands of an individual entails human risks: first, the risk of equating power with the ability to get immediate results; second, the risk of ignoring the many different ways people can legitimately accumulate power; and third, the risk of losing self-control in the desire for power. (sid 67)

1) Kotter anger explicit att han inte tar upp frågan om maktmissbruk, inte för att den är oviktig utan därför att han anser att den redan behandlats mer utförligt än nödvändigheten av och positivt utnyttjande av chefsmakt.

INFLYTANDE SOM AUKTORITET

Begreppet auktoritet utnyttjas flitigt i management-teorin men med varierande innebörd. Med relativt få års mellanrum tvingas forskare instämma i tidigare vittnesbörd om svårigheterna att hitta en etablerad definition av begreppet auktoritet. Ett exempel är Peabodys (1962) kommentar

Despite numerous attempts at conceptual clarification and a growing body of empirical inquiries focusing on organizational behavior, Herbert A. Simon could conclude in 1957 that "there is no consensus in management literature as to how the term authority should be used". (sid 463)

Den allmänna innebörden av begreppet, och betydelsen av auktoritet för organisationers fortbestånd, förefaller däremot väl dokumenterad.

"Authority" may be defined as the power to make decisions which guide the actions of another. (Simon, 1965, sid 125)

Authority means the privilege and the duty of making decisions, of pronouncing in cases of dispute or disagreement, and also the power of enforcing such decisions. Authority is the very essence of social organization. Hence it cannot be absent from any single institutional organization. (Malinowski, 1960, sid 61)

En av de frågeställningar som skapat oenighet om begreppets innebörd gäller hur auktoritet uppstår. Hopkins (1961) menar att organisationslitteraturen framför allt innehåller två åskådningar. Den första av dessa, som utgår från Weber (1922) ser organisationer som

.... power structures operating in quasi-judicial fashion: rational values legitimate them, trained experts run them, and the principle of hierarchy, prescribing a positive relationship between the rank of a unit and its power, defines their shape. (Hopkins, 1961, sid 84)

Begreppet auktoritet reserveras i denna tradition för inflytande som baseras på hierarkisk position. I den andra åskådningen, som utgår från Barnard (1938), ses organisationer i första hand som kommunikationsprocesser med uppgiften att göra beslutsfattarna uppmärksamma på relevanta fakta och informera dem som ska verkställa besluten. Varken legitimitet eller hierarki spelar en avgörande roll enligt denna åskådning. Organisationers funktionssätt betingas i stället huvudsakligen av besluts-

processer, kommunikation och rationellt egenintresse. Barnards auktoritetsbegrepp är därför mer omfattande och godtar också andra grunder för inflytande än hierarkisk position.

Flera försök har gjorts att överbrygga motsättningarna mellan dessa två föreställningar om innebörden av auktoritet. Tillvägagångssättet, som återfinns både hos Weber och Barnard, har i flertalet fall varit att undersöka de olika grunder på vilka auktoritet uppstår.

Weber identifierar tre "pure types of legitimate authority"

1. *Rationell - legal auktoritet* uppstår genom acceptans av en individs formella position i organisationen och den direktivrätt som följer med denna position
2. *Traditionell auktoritet* uppstår genom personliga lojaliteter gentemot en härskande familj eller ätt
3. *Karismatisk auktoritet* uppstår genom personlig dragningskraft hos vissa individer på andra.

En av Webers centrala uppfattningar är att rationell-legal auktoritet utgör grunden för organisatorisk effektivitet, och att utvecklingen av denna typ av auktoritet sammanfaller med utvecklingen av "moderna" företag.

Barnard delar i stället upp auktoritet i "authority of position" och "authority of leadership" och skiljer därigenom de två element som för Weber utgör rationell-legal auktoritet. Med "authority of position" avser Barnard den auktoritet en individ har i kraft av sin position i organisationshierarkin. "Authority of leadership" avser i stället auktoritet till följd av överlägsen förmåga, kunskap eller förståelse oavsett position (Barnard, 1938, sid 173-174).

Weber fäster stor vikt vid "teknisk" kompetens som en förutsättning för effektiv administration. Ett underförstått antagande i hans teori är att den byråkratiska organisationsformen medför att teknisk kompetens och kunskap sammanfaller med hierarkisk position. Parsons anmärker i sin engelska översättning av Webers arbete (1947) att det inte är logiskt nödvändigt att den som innehar en viss formell position i en organisation också har större kunskap eller förmåga än underställda. Andra författare har gått ett steg längre och inte bara ifrågasatt antagandet att positionsbaserad och kunskapsbaserad auktoritet logiskt sammanfaller utan också antytt ett fundamentalt spänningsförhållande mellan dessa.

.... there are two fundamentally different criteria for the legitimation of authority - authority based on technical knowledge and experience, and authority based on incumbency in office - simultaneously operating in the same organization. One of the deepest tensions in the modern organization derives from the divergence of these two bases of authority. (Gouldner, 1959, sid 413)

Thompson (1961) har senare påstått att

.... the most symptomatic characteristic of modern bureaucracy is the growing imbalance between ability and authority. (sid 6)

Blau och Scott (1962) har t o m tagit upp tanken på ett motsatsförhållande mellan dessa källor till auktoritet

Recent research which compares formal organizations in order to establish the empirical relations between their various characteristics also helps us to answer a question that has been repeatedly raised in this book and in the literature in general: namely, whether hierarchical bureaucratic authority and professional expertise tend to go together as Weber assumes, or whether they are alternative methods of administration and thus independent or perhaps even inversely related. (sid 206-207)

Formell position och erkänd kompetens är emellertid inte de enda egenskaper som ger möjlighet att etablera och utöva auktoritet i organisationer. Flera andra auktoritetsbaser har identifierats, men de kan vanligen inte urskiljas eller generaliseras lika övertygande. Webers två övriga typer, traditionell och karismatisk auktoritet, återkommer relativt ofta i litteraturen men med vissa förbehåll.

Carismatic authority exists in modern organizations, but frequently, the organization will move to legitimate this authority by formalizing it. The hero who "saved the company" will be promoted, usually. "Traditional authority", based on extended family ties and loyalties to inherited "powers to govern", is becoming less salient in at least American organization. (Dalton et al, 1968, sid 203)

Några forskare betraktar "legitimitet" som ytterligare en källa till auktoritet (Peabody, 1962, Presthus, 1960 och Simon, 1957). Det förefaller emellertid oklart hur legitimitetsbaserad auktoritet kan skiljas från auktoritet baserad på formell position.

.... authority of legitimacy is inextricably fused in reality with authority of position. (Peabody, 1962, sid 468)

Både Bennis (1959) och Litvak (1961) har i sina kategoriseringar av auktoritetsbaser en särskild kategori för auktoritet på grundval av effektiv "human relations" och ledarens "kunskap om administrationens mänskliga aspekt". Presthus (1960) anser att detta slag av auktoritet baseras på "rapport with subordinates" och "the ability to mediate immediate individual needs". Dalton et al (1968) menar emellertid att erkännandet av sådana auktoritetsbaser innebär en onödig utvidgning av begreppet.

.... the attempt to designate the power accumulated by an individual through a skillful handling of his interpersonal exchanges with others as a form of authority puts an undue strain on the concept. (sid 204)

Jag har relativt utförligt relaterad de motsättningar som gäller innebörden av begreppet auktoritet. Ett av skälen för detta är att oenigheten beträffande begreppets innebörd förefaller ha bidragit till att det blivit impopulärt och alltmer sparsamt förekommande i litteraturen. Ännu i March (1965) upptar ämnesindex auktoritet som ett separat område med flera underrubriker medan det i t ex Dunnette (1976) över huvud taget inte återfinns i registret. Förhållandet mellan position respektive kompetens eller förmåga i vid bemärkelse som bas för utövande av inflytande är emellertid betydelsefullt för förståelse av företagsledares situation. I det följande ska jag därför närmare försöka precisera innebörden av auktoritet som en ingrediens i företagsledares inflytande.

Både Simon (1945, sid 11) och Dalton et al (1968, sid 37 ff) betonar att förekomsten och innebörden av auktoritet grundar sig på individuella föreställningar om legitimitet både hos utövare och mottagare. En medarbetare kan sägas acceptera företagsledarens auktoritet när han låter sitt handlande styras av denne utan att självständigt ifrågasätta "riktigheten" av de anvisningar eller beslut han meddelas. Företagsledaren, i sin tur, utövar auktoritet när han förutsätter medarbetarens tysta medgivande och därför inte försöker övertala eller vinna medarbetaren för sin ståndpunkt. För varje enskild relation mellan en företagsledare och hans medarbetare föreligger ett acceptansområde och ett utövandeområde för auktoritet. Den faktiska auktoritet företagsledaren kan utöva begränsas av "unionen" mellan dessa områden (mängder).

Med detta synsätt följer emellertid att auktoritet kan utövas i alla riktningar i en organisation. När företagsledaren godtar en resplan eller arkiveringsrutin som utformas av en medarbetare utan att kritiskt värdera konsekvenser eller andra alternativ accepterar han auktoritet. Den huvudsakliga betydelsen av formell auktoritet är därför att den skapar möjligheter till ett avgörande inflytande i fall där oenighet uppstår.

Detta medför också att de utgångspunkter för formell auktoritet som tidigare beskrivits kan ha en reell innebörd för företagsledares inflytandesituation. Den traditionella föreställningen att position och expertis följs åt i organisationshierarkin har nämligen starkt ifrågasatts (se sid 30). Snarare förefaller det rimligt att anta en uppdelning på två slag av expertis, teknisk och administrativ, där position möjligen har visst samband med det senare slaget. Uppdelningen innebär inte att en enskild individ grundar sin auktoritet på enbart en bas utan att olika baser kan överlappa i en viss aktivitet. Men det är också möjligt att olika auktoritetsbaser konkurrerar i en given situation. För företagsledare har ofta successiva befordringssteg inneburit ett gradvis fjärande från tillämpningen av speciell kunskap eller teknik. Samtidigt har positionen blivit den alltmer dominerande basen för auktoritet. Särskilt i organisationer med utpräglad funktionsuppdelning kan det vara en förutsättning för företagsledarens auktoritet att de närmaste medarbetarna inte uppfattar hans auktoritetsbas som identisk med den egna.

Två andra aspekter (jfr Simon, 1965, sid 151), i samband med diskussionen av individuella föreställningar som en förutsättning för auktoritet, förefaller mig emellertid av större betydelse för en förståelse av innehållet i företagsledares auktoritet. Dels 1) anser jag nämligen att stabiliteten i auktoritetsrelationer kan ifrågasättas, bl a som en följd av situationsbetingning, och att detta kan ha konsekvenser för benägenheten att utöva auktoritet. Dels 2) anser jag också att inriktningen på kontakttillfällen - där således utövare och mottagare måste interagera för att auktoritet ska uppstå - behöver kompletteras med vad jag vill kalla "anticiperad auktoritet".

1. En individs acceptans av auktoritet utgör ett medvetet eller omedvetet val av kriterium för handlande i en viss situation. Auktoritetsrelationer bör därför betraktas som momentana även om sannolikheten för upprepning av kriterievalet kan vara mycket hög (t ex i mili-

tära organisationer). Endast i undantagsfall utgörs emellertid den dominerande delen av en individs valkriterier av auktoritetsrelationer. Konstellationen av de inflytanden som betingar en individs handlande varierar ständigt med situation och individens disposition. Det är därför rimligt att anta att också acceptansområdet för auktoritet varierar från ett tillfälle till ett annat. Detta kan i sin tur tänkas leda till en minskad benägenhet hos utövare att förlita sig på auktoritet som inflytandebas.

2. Direkt interaktion antas vanligen vara en förutsättning för auktoritet. I en etablerad relation är det emellertid också möjligt att en individ som valkriterium för sitt beteende utnyttjar sin föreställning om en potentiell auktoritetsanvisnings innehåll, d v s den egna tolkningen av förväntat beteende. Jag betecknar denna form av påverkan som "anteciperad auktoritet", eftersom individens handlande indirekt styrs av auktoritetsrelationen. Den enklaste formen av anteciperad auktoritet är kanske passivitet i situationer där utförliga anvisningar regelmässigt lämnas, men troligt är att hela skalan från analog tillämpning av tidigare anvisningar till ren gissning förekommer. I den mån individen påverkas av sin föreställning om relationens innebörd accepterar han auktoritet. Däremot minskar naturligtvis utövarens auktoritet ju mer agerandet fjärrar sig från dennes intentioner eller uppfattning i efterhand.

För företagsledare leder förmodligen auktoritetsrelationers momentana karaktär och situationsberoende till att de uppfattar sin auktoritet som mer begränsad än den i själva verket är. I första hand kan detta innebära att acceptansområdet upplevs som relativt smalt, vilket i sin tur kan minska benägenheten att basera inflytande på auktoritet. Det antydda spänningsförhållandet mellan kunskaps- och positionsgrundad auktoritet verkar sannolikt i samma riktning. Förekomsten av anteciperad auktoritet däremot kan i viss utsträckning tänkas kompensera denna reduktion i betydelsen av auktoritet som inflytandebas. Samtidigt medför emellertid anteciperad auktoritet en ökad risk för missförstånd och inkonsekventa bedömningar.

INFLYTANDE SOM LEDARSKAP

Inflytande förefaller att vara ett väsentligt element i definitioner av ledarskap.

Leadership acts occur when one individual, whether or not he is in a formally designated "leadership position", attempts to *influence* the behavior of others toward some goal. (Fleishman och Peters, 1962, sid 127)

Leadership is the ability to *influence* others to seek defined objectives enthusiastically. It is the human factor which binds a group together and motivates it toward goals. (Davis, 1972, sid 100)

Hur detta inflytande uppstår, vilket innehåll och vilka effekter det har är emellertid mer oklart. I tidiga ansatser inriktades intresset antingen på att isolera och specificera inflytandedimensionen som en serie personliga egenskaper hos ledare eller på att bestämma de situationskaraktäristika som automatiskt skulle ge rätt man vid rätt tid en ledarroll. Uppfattningarna om ledarinflytandets ursprung som en uppsättning individ- eller situationskaraktäristika visade sig emellertid vara en överförenkling.¹⁾ I stället orienterades forskningen mot frågan: Vilka metoder för ledning (ledarstilar) är effektivast?, d v s Vilka beteendekorrelat har effektivt ledarskap? Ett stort antal ledarskapsdimensioner har föreslagits, bl a auktoritär kontra demokratisk, uppgiftsorienterad kontra interaktionsorienterad, produktionsinriktad kontra individinriktad (för ytterligare exempel se Sales, 1966 och Taylor, 1971). Gradvis har emellertid insikten att ledarinflytande förmodligen är en funktion av någon interaktion mellan situations- och ledarkaraktäristika vuxit fram. Flera interaktiva ledarskapsteorier har presenterats men endast Fiedlers (t ex 1967 och 1971) LPC-teori har fortsatt att generera egentlig forskning (t ex Graen et al, 1970, Hunt, 1967, Butterfield, 1968, Fiedler, 1971).

Den grundläggande dimensionen i Fiedlers teori är ledarstil som definieras som: "The underlying need - structure of the individual that motivates his behavior in various leadership situations." (Graen et al, 1970, sid 286). Ledarstil mäts med hjälp av ett uttryck för ledarens uppskattning av "his least preferred co-worker", d v s LPC-måttet. Fiedler hävdar att detta uttryck för ledarstil konsekvent är positivt eller negativt relaterat till inflytande beroende på situationen. Följande tre situationella komponenter betraktas som betydelsefulla.

1) För en diskussion av resultaten av empiriska studier med denna inriktning se t ex Bass (1960), Gibb (1969) och Yukl (1971).

1. Ledarens personliga relationer med gruppmedlemmarna är en komponent. Dessa relationer bestäms partiellt av ledarens personlighet. Fiedler (1964, sid 159) har funnit att denna komponent har störst betydelse för ledares inflytande i små grupper. I viss utsträckning kan goda relationer kompensera svaghet i övriga två komponenter.
2. Ledarens "legitima makt" eller "positions-makt" är den andra komponenten som avgör graden av inflytande. Här innefattas de formella sanktionsmedel ledaren har till sitt förfogande för att reglera gruppmedlemmarnas beteende. Positions-makt mäts med hjälp av en checklista för möjliga sanktioner och betraktas som den minst viktiga av de tre situationskomponenterna.
3. Gruppuppgiftens struktur (task structure) är den tredje komponenten. Vissa uppgifter har *klart definierade mål* och stegen i utförandet är väl kända eller programmerade. Detta är den första faktorn för bedömning av uppgiftsstruktur. Uppgifter, som t ex innebär policyformulering, problemlösning eller kreativt arbete, innehåller däremot ofta osäkerhet både beträffande syfte och tillvägagångssätt. En andra faktor är *graden av lösningsspecificitet*, d v s antalet möjliga korrekta lösningar på gruppens uppgift. *Graden av beslutens verifierbarhet* är en tredje faktor som uttrycker med vilken säkerhet gruppen kan avgöra om ett fattat beslut är riktigt. Samtliga dessa aspekter på uppgiftsstruktur anses påverka det inflytande olika slag av ledare kan uppnå (och vilken gruppeffektivitet de därför kan åstadkomma). Om uppgiften är väl strukturerad antas ledare behöva ett mindre mått av positions-makt eftersom medlemmarnas roller då i stor utsträckning definieras av uppgiften.

Ett gemensamt drag i egenskaps-, situations- och ledarstilsansatserna är betoningen av ledarens beteende. Porter et al (1975) har emellertid föreslagit ett alternativt angreppssätt genom att betrakta ledarskap som en inflytandeprocess som kan delas mellan gruppmedlemmar.

From this perspective, then, any time an individual influences his fellow group members in the interest of achieving group goals, that person could be said to be performing an act of leadership. (sid 428)

En empiriskt svår och möjligen onödig avgränsning i detta perspektiv är att individens inflytande skall

rikta sig mot grupp mål för att ses som uttryck för ledarskap. Bortsett från detta kommer emellertid den formellt utsedde ledaren även i ett interaktivt inflytandeperspektiv att inta en särställning. Bland annat till följd av förväntningar från omgivningen kommer han oftare än andra i gruppen att försöka utöva inflytande och också i många fall vara mer framgångsrik i dessa försök än andra gruppmedlemmar. Ett skäl till formella ledares inflytande är att de vanligen förfogar över vissa resurser, t ex information och belöningar som inte är tillgängliga för övriga gruppmedlemmar. Det antas därför i regel att formella ledare kan utöva och faktiskt utövar ett väsentligt inflytande på gruppens aktiviteter.

Salanick et al (1975) har tagit ytterligare ett steg i denna riktning genom att ifrågasätta meningsfullheten i begreppet ledarskap.

Could it be that leadership is essentially an attribute which people apply to describe the influence of individuals when alternative influence agents are not available for explanation. (sid 81)

Mot bakgrund av litteraturgenomgång och en empirisk studie i två organisationer drar de emellertid slutsatsen att ledarskap är en funktion av social struktur och sociala processer. Den sociala strukturen skapar förutsättningar för inflytande men genom de relationsmönster som utvecklas uppstår också vissa restriktioner.

(First,) the influence or power or potential leadership of peers in an organization derives from their position in the social structure A second primary way in which the social structure of an organization relates to the study of leadership, however, is that the pattern of relationships which develops among the hierarchy of the organization places constraints on the behaviors of managers with respect to their subordinates. (sid 99)

Genom att betona betydelsen av ledares kontakter i alla riktningar i organisationen framstår det inflytande ledare utvecklar mer som en fråga om avvägning och samordning mellan olika hänsyn än som ensidigt bestämt av interaktionen med medarbetarna i den egna gruppen.

Ledarskap diskuteras vanligen med psykologisk terminologi och speciellt ofta med motivationsteoretiska utgångspunkter. Ledaruppgiften innebär i detta perspektiv främst att bibringa medarbetarna vissa attityder och att uppmärksamma och hantera medarbetarnas känslomässiga reaktioner. I den vetenskapligt orienterade litteraturen

återfinns däremot få direkta instruktioner till vilka beteenden som fordras för detta. Ledarskapsaspekter är dessutom endast sällan uttryckligen relaterade till andra organisatoriska processer.

En empiriskt baserad gruppering av ledarskapets funktioner ges bl a Hemphill (1949), som studerat ledarskapet i ett flertal olika slags grupper med användandet av frågeformulär och därvid identifierat följande ledarfunktioner

Ledarens uppgifter är

- att* formulera gruppens mål
- att* administrera
- att* inspirera gruppen till större aktivitet eller att reglera gruppens arbetstempo
- att* främja gruppmedlemmarnas trygghetskänslor
- att* agera för gruppen utan hänsyn till eget intresse.

Ett annat exempel är Couch och Carter (1952) som faktoranalyserade observationsdata från uppgiftsorienterade grupper och fann tre faktorer som beskrev ledaregenskaper i framgångsrika grupper. Dessa var följande.

1. *Underlättar gruppens målsträvan*; Beteende som kan anses underlätta gruppens strävan att uppnå sina mål
2. *Individuell prominens*; Beteende som visar att ledaren står högt på olika statusegenskaper
3. *Social orientering*; Beteende som tyder på att grupp-
ledaren försöker upprätthålla goda sociala relationer mellan medlemmarna i gruppen.

Sayles (1964, sid 145-155) har med utgångspunkt från en observationsstudie sammanfattat utmärkande beteendekrav för ledarskap i tre begrepp

- "direction" innebär att ledare har rättigheten och skyldigheten att fatta, genomdriva och följa upp beslut
- "responsiveness" innebär att ledare också måste vara mottagliga för initiativ i olika former från medarbetarna
- "representation" innebär att ledare måste fungera som representant för sin grupp eller enskilda medlemmar i interaktionen med utomstående.

Porter et al (1975) urskiljer två generella ledarskapsfunktioner som måste fullgöras om en grupp ska kunna uppnå sina mål effektivt och på lång sikt. Den första av dessa benämns "diagnos" och innebär en utvärdering av situationens krav och gruppens tillstånd för att bedöma vilka åtgärder som måste vidtas för fortsatta framsteg i avsedd riktning. Den andra kallas "utförande", d v s särskilda aktiviteter för att hantera de gruppbehov som avslöjats i diagnosen.

Dessa ledarskapsfunktioner har både en intern dimension som relaterar till gruppens funktionssätt och en extern dimension som relaterar till sammanhanget med omvärlden. Bägge funktionerna ses dessutom som kontinuerliga.

Det har emellertid visat sig svårt att återknyta klassificeringar av ledarfunktioner till empiriska data. Forskare har därför i viss utsträckning fortsatt utveckla och förfina ledarstilansatser. Trots avsikten att spegla ledares beteende mäts i allmänhet ledarstil genom enkät-svar och representerar därför egna eller andras avgivna uppfattningar snarare än faktiskt beteende. I de fall där man byggt vidare på Ohio-skolans huvuddimensioner "initiation - consideration" (som t ex Blake och Mouton, 1964) har resultaten varit blandade (se Stodgill, 1974, Larson, Hunt och Osborn, 1975). Försök att isolera situationer där särskilda ledarstilar är lämpliga har också ersatt enklare modeller, men ännu föreligger inte någon etablerad taxonomi för situationella komponenter (Vroom och Yetton, 1973).

Det finns emellertid data som indikerar att ledare ändrar sitt beteende i förhållande till situation (Hill och Hughes, 1974) och medarbetarnas uppträdande (Lowin och Craig, 1968, Farris och Lim, 1969, Greene, 1975). En ledares stil uppfattas inte heller som konstant eller endimensionell av medarbetarna (Hill, 1973). Ledare kan därför antas ha en vid repertoar av "stilar" som kommer till uttryck i ett stort antal olika situationer. Det är också troligt att olika ledarbeteenden i en viss situation kan vara lika effektiva.

Ledarstilsmodellernas förklaringsvärde, men också komplexitet, ökar när situationskaraktäristika som upp-giftens art, organisatorisk nivå, medarbetares förväntningar inkluderas. Flertalet teorier har emellertid behållit grundläggande ingredienser i tidigare modeller, men dessa studeras nu i ett "contingency"-perspektiv. Fiedlers ansats har tidigare nämnts. Ett annat exempel på situationsperspektiv är "path - goal"-modellen (Evans, 1970, House, 1971). Huvudtankegången är att en

ledarstil (person- eller uppgiftsorientering) är verk-
ningsfull när den förstärker kopplingen mellan medar-
betares ansträngningar och eftersträlvade resultat. Led-
ares beteende anses således ge situationsberoende effek-
ter på gruppresultat i förhållande till graden av sam-
band mellan medarbetarnas ansträngning och resultat
(se t ex Hunt och Larsson, 1974). Korman (1974) anser
att "contingency"-ansatser

has been a great leap forward in the complexity and sophis-
tication of theoretical formulations and the range of variables
which have come under consideration. (sid 137)

men han tillägger: "There has also been a neglect of some
basic considerations". Dessa inbegriper mätproblem, den
fortsatta betoningen av personlighetsdrag, en statisk
snarare än dynamisk syn på ledarskapsprocesser och en o-
förmåga att vidga situationsfaktorerna till att också om-
fatta förhållanden utanför den enskilda arbetsgruppen.

I ett relativt litet antal ledarskapsstudier har in-
tresset koncentrerats till vad ledare faktiskt gör.¹⁾
(T ex Carlson, 1951, Guest, 1955, Dubin, 1962, Brewer och
Tomlinson, 1963, Sayles, 1964, Horne och Lupton, 1965,
Mintzberg, 1968, Stewart, 1976.) Väljer man ett ledar-
skapsperspektiv kan resultatet av dessa studier mycket
summeriskt sammanfattas i tre punkter

1. För formella ledare i organisationer består arbets-
dagen av ett stort antal aktiviteter (flertalet
av kort varaktighet), ideliga avbrott, ett vid-
sträckt kontaktnät som går långt utanför den egna
arbetsgruppen och ett dominerande inslag av verbal
kommunikation. Det ledarbeteende som medarbetare
reagerar på - förekomst av eller brist på inspira-
tion, auktoritärt eller demokratiskt uppträdande -
är bara en del av den mer komplexa uppsättning
fenomen som utgör ledarrollen.
2. Ledarskapsmodeller som betonar beteende gentemot
medarbetarna har begränsat värde även när de inklu-
derar situationsberoende faktorer. De har inte något
förklaringsvärde beträffande ledarens övriga inter-
aktioner, och relationen mellan ett övergripande
mått på "ledarstil" och de hundratals aktiviteter
som utgör en ledares vardag är mycket diffus. Det
är lätt att instämna med McCall (1974, sid 381)

1) Studier av detta slag som jag funnit relevanta för förståelse av
företagsledarsituationer behandlas utförligare i kapitel 3 och 7.

The concentration on leadership style that pervades all of the mainstream leadership research reminds one of what Omar Bradley once said in a different context: ".... This strategy would involve us in the wrong war, at the wrong place, at the wrong time, and with the wrong enemy."

3. Förekomsten av icke auktoritetsbetingade relationer och betoningen av verbal kommunikation i samband med irrationella beslutsprocesser (t ex March och Simon, 1958, Cyert och March, 1963, Katz och Kahn, 1966, Pettigrew, 1973) antyder att ledarskap har en betydande politisk orientering. Mintzberg (1973) har betonat vikten av ledares förmåga att utveckla och underhålla ett kontaktnät i organisationen och dess omvärld. Forskningen har ännu bara i obetydlig utsträckning utrett hur sådana kontaktnät skapas och utnyttjas, men det förefaller troligt att vissa kritiska delar av de inflytandemöjligheter ledarskap innehåller kan hänföras till dessa.

Data från de studier som koncentrerats till faktiskt ledarbeteende ger således upphov till delvis andra frågeställningar än de som traditionell ledarskapsforskning behandlat. Vissa vanliga ansatser - t ex produktions- kontra personorientering - verkar också mycket begränsade och av litet praktiskt värde i ljuset av dessa data. Introduktion av omgivningsvariabler (i motsats till situationsvariabler) har särskilt medfört en ny syn på ledarers inflytande. Pfeffer (1978, sid 17) har t ex påstått att ledarskap inte har den betydelse det tillskrivits. I en genomgång av studier som tar upp inverkan av budgets, konjunktur, affärsidé, rollförväntningar och liknande faktorer fann han att dessa i många fall hade en mer avgörande betydelse än ledarskap för organisatoriska resultat. Flertalet ledarskapsteorier antar implicit att ledare kan utöva ett stort mått av "ensidigt" inflytande; d v s att om ledaren hade rätt ledarstil skulle gruppen vara effektivare och om ledaren bättre förstod gruppprocesser skulle gruppen visa bättre sammanhållning och kreativitet. Aktivitetsstudier av ledare tycks i stället peka på hur mycket av vad ledare kan åstadkomma som bestäms av omgivningens egenskaper och disposition. McCall (1977) drar följande slutsats efter en genomgång av litteraturen

.... it is a mistake to assume that a leadership role, even with its trappings of authority, implies unilateral control by the leader. Organizational rewards and structures, as well as external forces, limit both the leader's and the group's flexibility. (sid 384)

En viktig dimension av inflytandemöjligheter förenade med ledarskap är därför hur ledare skapar, modifierar, hanterar eller ignorerar de organisatoriska arrangemang och andra restriktioner som omger dem.

INFLYTANDE SOM BESLUTSFATTANDE

Redan i inledningen till detta kapitel konstaterade jag att diskussionen om inflytande i företag i stor utsträckning koncentrerats till hur beslut fattas och vem som tillåts delta i eller avgöra beslut, företrädesvis inom ramen för formella beslutsprocesser.

.... när medarbetarna i företagen och deras organisationer ska öka sitt inflytande sker detta, föreställer man sig, genom att man får möjligheter att delta i besluten. (Danielsson, 1977, sid 274)

Heller (se citat sid 19) definierar t o m inflytande som möjligheten att få sina preferenser beaktade i beslutsprocesser. Det är också vanligt att beslutsfattande betraktas som den centrala chefsaktiviteten.

Decision-making - choosing one course of action rather than another, finding an appropriate solution to a new problem posed by a changing world - is commonly asserted to be the heart of executive activity in business. (Cyert, Simon och Trow, 1956, sid 237)

Braybrooke (1963) går ett steg längre och argumenterar för uppfattningen att beslutsfattande är chefers egentliga bidrag till organisationen och den bästa beskrivningen av deras aktiviteter

It is worth investigating the notion that the essential contribution of the man in power is to make decisions, for this is a better description of his activities than many others and perhaps is closer to being a distinctive description than most. (sid 536)

I managementlitteraturen betonas ofta betydelsen av beslutsfattande som en central chefsuppgift.

Only executives make decisions. Indeed to be expected, by virtue of position or knowledge, to make decisions that have significant impact on the entire organization, its performance and results, defines the executive (Drucker, 1967, sid 96)

Några är mer kritiska till föreställningen om beslutens dominans i chefsarbete och till tron på chefers dominans av besluten.

It seems to be customary to place undue emphasis on the executive's own capacity to make decisions, and to ignore the multiplying effects that can be achieved by cultivating the capacity of others to assume responsibility (Learned et al, 1951, sid 57)

Vi har också fått ett annat sätt att se på beslutsprocessen, avlägset från den ensamavgörande verkställande direktören eller företagsledaren Ju större företaget är, desto mer oöverskådligt dess arbetsområde, ju fler specialister som anlitas, desto mer blir beslutsförloppet beroende av andra än den formelle beslutsfattaren. I själva verket kommer praktiskt taget alla anställda i olika sammanhang och på olika sätt att influera på de beslut som fattas (Westerlund, 1965, sid 116)

Myten att chefen fattar enhetens beslut utgör ännu en beståndsdel i det rådande chefscentrerade perspektivet. Vi menar att en alternativmyt som att chefen tror att han fattar enhetens beslut när han i själva verket bekräftar det han ändå inte kan ändra är lika rimlig. (Westerlund och Sjöstrand, 1975, sid 141)

Utsagor om beslutens centrala roll i administrativa system har emellertid medfört att beslutsfattande ägnats stort intresse. Samtidigt har insikterna om människors beteende i organisationer och särskilt förväntningarna beträffande organisationsmedlemmars förmåga och möjlighet att delta i beslutsprocesser förändrats. En stor del av litteraturen om beslutsfattande har därför en normativ prägel som betonar administrativa systems struktur och funktion snarare än enskilda chefers roll och inflytande (se t ex de cybernetiska modellerna hos Nagel, 1952 och Optner, 1960). Min uppfattning är dock att beslutsfattande inte enbart kan analyseras på organisationsnivå och i aggregerade termer. Eftersom varje befattningshavare får anses ha visst diskret inflytande - speciellt om decentraliseringsperspektivet betonas - kan varje position i organisationen betraktas som en "beslutspunkt". Givet en hierarkisk organisationsstruktur är dessa "beslutspunkter" i någon grad kopplade till högre nivåer. Med detta betraktelsesätt kan åtminstone tre angreppssätt för att använda teorier om beslutsfattande urskiljas.

1. Som utgångspunkt för en utveckling av modeller som syftar till att få insikt i och kunna förbättra be-

slutsfattande i organisationer.

2. Som referensram för att förstå och förutsäga enskilda organisationsmedlemmars aktiviteter och interaktion.
3. Som en approximativ avbildning av organisationen som system i relationerna med en dynamisk omvärld.

Min redovisning i detta avsnitt begränsas till vissa centrala aspekter inom det andra av dessa angreppssätt. Många invändningar kan resas mot en sådan begränsning. Thompson (1961) skriver t ex i detta sammanhang

An organization is not merely the chance result of a number of decisions made by a number of rational decision-makers. Only decisions of decision-makers already in the organization, and only their organizational decisions are relevant. The organization, therefore, must first be accounted for, or decision-making theory never gets beyond individual psychology. (sid 7)

För en genomgång med syfte att belysa beslutsfattande som en process i och genom vilken företagsledare utövar inflytande har jag emellertid bedömt ett partiellt, eklektiskt och i huvudsak individualistiskt perspektiv som nödvändigt. Detta perspektiv innebär vidare att administrativa beslut ses som aktionsorienterade och att termen beslut används för alla "judgements which directly affects a course of action" (Griffiths, 1958, sid 122)

Den beteendevetenskapliga beslutsteorin är mycket omfattande. Edwards (1954) är den första utförliga översikten av beslutsteori i den psykologiska litteraturen. Den sträcker sig från Bernoullis och 1800-tals ekonomernas tidigaste nyttotänkegångar till den moderna nytte-teorin vid mitten av 1950-talet. I en senare översikt (Edwards, 1961) beskriver han utvecklingen fram till 1960-talet, med tonvikt vid empirisk användning inom psykologin. Andra översikter som behandlar olika formella aspekter av utvecklingen är Adams (1960), Arrow (1963) och Luce & Suppes (1965).

Summariskt kan man formulera slutsatserna av dessa översikter i tre punkter: 1) beslutsteori är en komplex kunskapsmassa som huvudsakligen utvecklats av ekonomer och matematiker i försök att föreskriva hur beslut *bör* fattas; 2) det finns nära, men subtila samband mellan hur beslut *bör* och faktiskt fattas; 3) en växande mängd psykologisk och annan forskning har resulterat i normativa teorier snarare än empiriskt förankrad beskrivning.

Teorier om beslutsfattande kan således mycket grovt indelas i två grupper. Normativ beslutsteori behandlar hur beslut *bör* fattas, t ex för att uppnå vissa effektivitets- eller rättvisemål. Deskriptiv beslutsteori

omfattar i stället försök att beskriva hur beslut fattas i olika situationer och ur olika perspektiv. Beskrivningen kan dels gälla individuellt beteende dels organisatoriskt beteende. I det följande ska jag koncentrera mig på deskriptiva betraktelsesätt på individnivå i organisationssituationer.

The role of decision-making in behavioral science is to describe how people make decisions under conditions of imperfect information - that is, where complete information as to the present state of affairs, possible courses of action, and consequences is not available. Decisions are influenced by individual differences, social pressure, leadership differences, communication structures, etc. Social scientists are interested in how individuals and groups reach a decision; how much information is necessary, who influences the outcome the most, how disagreements are resolved, what procedures are used and how choices are made. (Applewhite, 1965, sid 54)

Citatet ovan antyder att begreppet inflytande används i två, åtminstone delvis skilda, betydelser i samband med beslutsfattande. Den ena betydelsen av begreppet inflytande sammanhänger i första hand med frågan:

1) "Hur fattar individer beslut?". I allmänna termer är svaret på den frågan att individer "influeras" av en rad faktorer som sociala normer, informationsinnehav, grupptryck etc. Inflytande används här som ett uttryck för de hänsyn och den påverkan som avgör individens valbeteende. Inflytandet är primärt riktat mot individen i en beslutssituation. I den andra betydelsen är frågan snarare 2) "Vem som har möjlighet att influera beslut", med följdfrågan hur detta inflytande uppstår och utövas. Här används inflytande som ett uttryck för individens möjlighet att påverka beslut som han tar del i. Inflytandet är i denna betydelse av begreppet primärt riktat från individ till beslut. Ibland uttrycks skillnaden i dessa betydelser med hänvisning till individuellt kontra organisatoriskt beslutsfattande, men eftersom organisatoriska beslut är någon delmängd av medlemmarnas beslut är detta missvisande. I bägge betydelserna är också inflytande ett interaktivt begrepp, även om det riktas åt olika håll.

I den litteratur som behandlar beslutsfattande på individnivå i organisationer skiljs inte alltid på dessa två betydelser av begreppet inflytande i beslutssammanhang. De studier av oprogrammerade beslut jag skall referera förutsätter en viss inflytandestruktur för de beslutsprocesser som analyseras. Intresset koncentreras därför

till hur individer i dessa inflytandestrukturer fattar sina beslut och hur dessa "delbeslut" i sin tur fogas samman till olika organisatoriska beslut.

Ett antal författare har studerat oprogrammerade beslut. Oprogrammerade beslut antas vara den typ av beslut företagsledare framför allt konfronterats med. Uttrycket "oprogrammerad" innebär att beslutet är komplext och att företagsledaren inte kan använda någon förutbestämd metod för avgörandet. Martin (1956) drar i sin studie av chefer från fyra organisationsnivåer slutsatsen att beslut som fattas av chefer på högre nivå karaktäriseras av längre tidshorisont och varaktighet, större brist på kontinuitet, mer elastiska tidsgränser, mer abstrakta data och orsakssammanhang och större osäkerhet.

Simon (1947) som bygger på Barnard (1938), Simon & March (1958) och Cyert & March (1963) är några av de viktiga studier som tar upp beslutsfattande i organisationer. Beslutsfattande ses här inte främst som ett rationellt val mellan kända alternativ, utan mer i termer som anses bättre motsvara verkliga begränsningar. De framhåller att beslutsfattare vanligen saknar uttryckta mål och preferensfunktioner; att en betydelsefull och bortglömd del av beslutsprocessen är identifikationen av problem; att alternativ och deras konsekvenser sällan är kända och att val görs för att uppfylla vissa restriktioner snarare än för att maximera måluppfyllelse. Beslutsfattaress värld är komplex och deras handlingar bestäms därför huvudsakligen av strävan att undvika osäkerhet. Organisationer i sin tur utsätts för olika påverkningsförsök från koalitioner och intressegrupper med varierande mål. I en sådan situation är maximering knappast möjlig; beslutsfattare försöker ofta bara att undvika konflikter. En utnyttjad metod för att uppnå detta är att försöka uppfylla ett mål i sänder.

Just as the political organization is likely to resolve conflicting pressure to "go left" and "go right" by first doing one and then the other, the business firm is likely to resolve conflicting pressures to "smooth production" and "satisfy customers" by first doing one and then the other. (Cyert & March, 1963, sid 118)

Dessa forskare (Carnegie-skolan) beskriver organisationer som en uppsättning löst sammanfogade program (etablerade tillvägagångssätt) som är ordnade hierarkiskt, på ett sådant sätt att programmen på hög nivå utformar och modifierar programmen på låg nivå som utför produktionsarbetet. Med detta synsätt blir chefsarbete i huvud-

sak ett slags "programmering" - att utveckla och förändra tillvägagångssätt som ska användas av medarbetarna. Klahr och Leavitt (1967) uttrycker det så här

This conception (ill-defined tasks at top, well defined at bottom) seems consonant with the way in which tasks flow into and through organizations. They often enter at the top in ill-defined, new forms. The top works them over, defines and operationalizes them, and then, if they are to become continuing tasks, passes them down the hierarchy, where they are again converted from their now partially operational states into highly defined states, and again passed down to specially created or adapted substructures. Presumably the top, in the interim, has turned its attention to other new, ill-defined issues. (sid 112)

På samma sätt som Martins tidigare citerade arbete tyder detta på att chefsarbete i huvudsak är oprogrammerat. På den lägsta organisationsnivån består arbetet i stor utsträckning av kända "rutiner", stimuli är välbekanta och reaktionerna förutsägbara. Chefsarbete är mer komplicerat; stimuli är ofta tvetydiga och reaktionerna utgörs i stor utsträckning av ett "trevande" efter lösningar.

There is no cut-and-dried method for handling the problem because it has not arisen before, or because its precise nature and structure are elusive or complex, or because it is so important that it deserves a customtailored treatment (Simon, 1965, sid 83)

Carnegie-skolan betraktar beslutsfattande som synonymt med chefsarbete ("managing"). Alla en chefs handlingar som syftar till eller medför identifiering av situationer för beslutsfattande är en del av denna process.

Hans identifiering och analys av alternativ är ytterligare delar i fattandet av beslut. Hans utvärdering av alternativen och hans val mellan dem, som blir "hans" beslut, inkluderas också. Genomförande och uppföljning är slutfaser i beslutsprocessen enligt detta synsätt.

Lindblom (1968) presenterar en något annorlunda behandling av detta tema, med utgångspunkt från policyformulering i offentlig förvaltning. Han ser chefers handlingar som uttryck för en strävan bort från svårigheter snarare än mot mål. Endast marginella alternativ beaktas och få konsekvenser undersöks. Mål är flexibla och justeras kontinuerligt för att åstadkomma en anpassning till tillgängliga medel. Chefer agerar interaktivt genom stegvis förändring kopplad till en utvärdering av

återföringen. I Lindbloms ord, "policy making is typically a never-ending process of successive steps in which continual nibbling is a substitute for a good bite". Lindbloms synsätt kontrasterar starkt mot föreställningar om en "economic man"

Man has had to be devilishly inventive to cope with the staggering difficulties he faces. His analytical methods cannot be restricted to tidy scholarly procedures. The piecemealing, remedial incrementalist or satisficer may not look like an heroic figure. He is nevertheless a shrewd, resourceful problem-solver who is wrestling bravely with a universe that he is wise enough to know is too big for him. (sid 27)

Denna strategi representerar således en praktisk anpassning av beslutsfattande till de komplexa förhållanden som karaktäriserar i första hand policybeslut i stora organisationer. Lindblom menar speciellt att beslutsfattare tvingas acceptera fragmenterade och ostrukturerade beslutssituationer p g a: 1) bristfällig koordination mellan enheter (individer) som analyserar och utvärderar policy, 2) oförmåga att klart formulera besluts-mål och 3) oförmåga att beakta det faktiska antalet beslutsalternativ och deras konsekvenser.

DISKUSSION

Genomgången av inflytandebegreppen makt, auktoritet, ledarskap och beslutsfattande demonstrerar - trots flytande gränser - fyra olika perspektiv på inflytande. Samtliga är som jag ser det relevanta för en diskussion av företagsledares inflytande. Inriktningen av en sådan diskussion styrs emellertid i viss grad av vilket begrepp som väljs.¹⁾

Begreppet makt riktar uppmärksamheten mot möjligheterna till tvångsmässigt inflytande. Viktiga frågor i en studie av företagsledares makt skulle t ex vara: Vilka sanktioner förfogar företagsledare över? Vilka maktmedel riskerar företagsledare att utsättas för? Vilka maktbaser bygger företagsledarpositionen på? m fl. Särskilt variationer i dessa avseenden som sammanhänger med t ex företagsstorlek, ägarförhållanden, organisationsstruktur och geografiskt eller socialt betingad tradition skulle vara av intresse att få belysta.

1) I detta avsnitt diskuterar jag genomgående - som i rapporten i övrigt - ur perspektivet "utifrån". På samma sätt behandlas endast möjligheter till inflytande och inte inflytandets eventuella effekter.

Begreppet auktoritet medför en inriktning av diskussionen mot de legitima inflytandemöjligheter en viss position innehåller, antingen rent formellt eller i kombination med auktoritet baserad på innehavarens personliga egenskaper. I en studie av företagsledares auktoritet skulle frågan om acceptansområde och förhållandet mellan olika auktoritetsbaser vara av särskilt intresse.

Begreppet ledarskap styr diskussionen av företagsledares inflytande mot flera olika frågeområden. Ett sådant område tar upp de ledarskapsfunktioner eller roller som utgör grunden för företagsledares inflytande. Ett annat område utgörs av de ledarstilar företagsledare använder för att utöva inflytande i olika situationer. Ytterligare ett frågeområde omfattar företagsledares faktiska agerande och vilka möjligheter till inflytande detta ger. Fler områden kan naturligtvis urskiljas om en mer detaljerad uppdelning av ledarskapsansatser används. Mycket förenklat kan emellertid innehållet i dessa frågeområden sammanfattas till att gälla betydelsen av "*vad* företagsledare gör" respektive "*hur* företagsledare gör vad de gör" för att uppnå inflytande, samt olika kombinationer av dessa aspekter.

Begreppet beslutsfattande leder tanken dels till frågan om hur företagsledare fattar beslut, dels till frågan om vilka möjligheter de har att påverka beslut. I den första frågan ryms implicit antagandet att företagsledare huvudsakligen konfronteras med oprogrammerade beslut. Den andra frågan innehåller bl a antaganden om att företagsledare utövar en del av sitt inflytande genom att påverka beslut, samt att beslutsfattande kan betraktas som en komplicerad process snarare än som ett antal kända och avgränsade faser.¹⁾ Av särskilt intresse för frågan om företagsledares möjligheter att påverka beslut - och att utöva inflytande genom denna påverkan - är vilka förhållanden som utgör "instrument", respektive restriktioner, för inflytande, och om dessa förhållanden i sin tur kan hänföras till egenskaper i företagsledarposition, företags-situation, innehavare eller andra variabler.

Trots de huvudinriktningar som ligger inbyggda i de olika inflytandebegreppen anser jag emellertid också att genomgången visat en betydande överlappning mellan dem. Det förefaller m a o troligt att åtminstone en teoretisk

1) I bägge frågorna ligger naturligtvis också antaganden om att det fattas beslut i företag och att företagsledare på något sätt befattar sig med dessa.

diskussion av företagsledares inflytandemöjligheter skulle kunna föras med utgångspunkt från vart och ett av dessa fyra begreppsperspektiv.

Jag har valt att i den här studien avgränsa mina försök till identifikation och beskrivning av företagsledares inflytande till perspektivet beslutsfattande. Två skäl till detta val har redan behandlats i kapitel 1: VDs ställning enligt ABL och grundsynen i de demokratiseringssträvanden som lett fram till MBL. Ytterligare ett skäl är att beslutsfattande, trots begreppets mångtydighet, förefaller mer operationellt än makt, auktoritet och ledarskap.

Avgränsningen till företagsledares inflytande på och genom beslut kommer fortsättningsvis att betecknas med termen beslutsinflytande. En konsekvens av denna avgränsning är inriktningen på de förutsättningar för relativt direkt inflytande som företagsledares aktiviteter skapar och som således konkretiseras i beslutsfattande. En annan konsekvens av avgränsningen till beslutsinflytande i kombination med den valda observationsmetoden (se kapitel 4) och inriktningen på aktiviteter i det löpande arbetet är att endast utövandet studeras. Effekter av företagsledares beslutsinflytande behandlas däremot inte i denna studie.

3 CHEFSSTUDIER

Why should anyone want to read another book about leadership? Already besieged by literally thousands of articles, books, pamphlets, audio tapes, and films, students of leadership - academics and practitioners alike - have no doubt discovered three things: 1) the number of unintegrated models, theories, prescriptions, and conceptual schemes of leadership is mind-boggling; 2) much of the literature is fragmentary, trivial, unrealistic, or dull; and 3) the research results are characterized by Type III errors (solving the wrong problem precisely) and by contradictions.

(M W McCall och M M Lombardo, "Leadership: Where Else Can We Go")

I detta kapitel skall jag diskutera de utsagor om inflytande som jag funnit relevanta i chefsstudier med redovisad empiri. Kapitlet inleds med ett avsnitt om olika sätt att klassificera chefsstudier. Därefter följer en genomgång av enskilda studiers perspektiv på och resultat beträffande chefers inflytande. Kapitlet avslutas med en diskussion om hur empiriskt inriktade chefsstudier behandlat frågan om förutsättningarna för inflytande med särskild tonvikt på företagsledarsituationer.

REDOVISNING OCH KLASSIFICERING AV CHEFSSTUDIER

Olika ansatser för att studera och beskriva chefsarbete avspeglar dels olikheter i forskares bakgrund och intressen, dels skillnader i syfte. Detta gäller också i hög grad det urval och de grupperingar som görs i litteratursammanställningar. Litteraturen redovisas mot bakgrund av forskarens egen inriktning - delvis konstlade ämnesgränser spelar här en inte obetydlig roll - och forskningsprojektets syfte, uppläggning och i vissa fall även slutsatser. Resultatet blir vanligen ett visst godtycke i valet av vad som redovisas och en viss "skevhet", baserad

på det egna perspektivet, i hur det redovisas. Forskare griper ibland relativt urskiljningslöst efter stöd för den egna positionen eller argumentet. Detta kan bli så genom att källor med mycket diffus anknytning till ämnesområdet eller forskning över huvud taget utnyttjas. Vanligare är emellertid att framställningens legitimitet ökas genom konstfärdigt utbrutna citat, mer eller mindre långt från innebörden i det ursprungliga sammanhanget.

Allt detta är förmodligen ofrånkomligt. Så länge forskning granskas kritiskt av initierade läsare är det också relativt ofarligt. När den potentiellt relevanta litteraturen är mycket omfattande - som den är inom området chefsarbete/chefssituation kopplat till inflytande - ökar emellertid risken för bestående skevheter i urval och tolkning genom att sammanfattningar och översikter snarare än primärmaterialet måste studeras. I ett rikt och varierat utbud av tillvägagångssätt och slutsatser är också frestelsen stor att bara ta med utsagor som passar in. En del av den selektivitet som går under beteckningen avgränsning verkar med nödvändighet i en sådan riktning.

Innan jag presenterar den genomgång av några centrala empiriska studiers syn på chefers inflytande, som jag anser är en viktig utgångspunkt för min ansats, vill jag därför kort återge några strukturer som använts för att redovisa chefsstudier. Avsikten är dels att ge en föreställning om hur chefsstudier klassificerats i undersökningar med annan inriktning, dels att åtminstone något belysa den mångfald angreppssätt som är representerade inom området.

I. Stewart (1967) presenterar fyra sätt att analysera chefsarbete som representeras av fyra frågor

1. "Vad är chefsarbete?" (management) ses som den klassiska frågeställningen företrädd av Fayol (1916) och Urwick (1943)
2. "Vilka uppgifter ingår i de olika arbeten som tillsammans utgör en organisation?" leder till individuella arbetsbeskrivningar illustrerade med Chapple och Sayles (1961)
3. "Hur kan chefsarbeten jämföras och värderas?" exemplifieras med två olika försök att finna referenspunkter: Doulton och Hay (1962) och Jaques (1957, 1961)
4. "Hur använder chefer sin tid?" är den fråga Stewart själv tar fasta på i sin studie. Andra tidsstudier som redovisas är Carlson (1951), Burns (1957);

Mahoney, Jerdee och Carroll (1963); Copeman, Luijk och Hanika (1963); Horne och Lupton (1965).

II. Tonvikten i *Campbell et al (1970)* är på chefsarbetets effekter. Innehållet i chefsarbete diskuteras främst i samband med att utvecklingen av deskriptiva dimensioner tas upp (sid 71-100). Tidigare studier redovisas huvudsakligen på basis av metoder för datainsamling

1. Direktobservation och beteenderedovisning
2. Aktivitetsurval
3. Kritiska händelser med funktions- och nivåskillnader samt arbetsdimensioner ur faktoranalys.

Förutom Stewart (1967) och de studier hon behandlar redovisas särskilt Dubin och Spray (1964), Flanagan (1951), Williams (1956), Fleishman (1953), Hemphill (1959, 1960), Porter och Ghiselli (1957) och Martin (1956).

III. *Mintzberg (1973)* klassificerar studier av chefsarbete i åtta "tankeskolor". Implicit i framställningen är att de studier som sammanförts väsentligen angripit chefsarbetet från likartade utgångspunkter eller med gemensam inriktning.

1. Den klassiska skolan: chefsarbete beskrivs som en uppsättning sammansatta funktioner. Hit hör Fayol (1916) och Gulick och Urwick (1937) men även Barnard (1938) och Drucker (1954) anses tillhöra denna tradition.
2. Ledargestaltsskolan: omfattar den biografiska och självbiografiska chefslitteraturen. Exempel som tas upp är Newcomber (1955), Lewis och Stewart (1958) och Sloan (1963).
3. "Entreprenörsskolan": består av nationalekonomers behandling av chefer som beslutsfattare, t ex Schumpeter (1947, 1961), Knight (1921) och Collins och Moore (1970).
4. Beslutsteoriskolan: uppmärksamheten riktas här mot "oprogrammerade" beslut, som den typ högre chefer vanligen hanterar. Bland nämns Simon (1945), Martin (1956), March och Simon (1958), Cyert och March (1963), Klahr och Leavitt (1967) och Lindblom (1959, 1965, 1968 samt med Braybrooke 1963).
5. Ledareffektivitetsskolan: fokus är i första hand på individen i chefsbefattningen och inte på befattningen i sig. Syftet är att bestämma de personlighetsvariabler eller ledarstilar som gör chefer effek-

- tiva. Exempel som ges är McGregor (1960), Likert (1961), Fiedler (1966) och Campbell et al (1970).
6. Ledarmaktskolan: behandlar särskilt chefers makt och inflytande. Försöker avgöra i vilken grad chefer kan kontrollera sin omgivning. Mycket av teorin inom detta område redovisas i Cartwright (1965). Två studier med denna inriktning är Dalton (1959) och Neustadt (1960).
 7. Ledarbeteendeskolan: analyserar innehållet i chefsbefattningar genom att studera innehavarens beteende. Mintzberg noterar att variationen i ansats här är stor och att bara temat är gemensamt. De mer betydande studier som redovisas inkluderar Homans (1950), Sayles (1964) och Hodgson, Levinson och Zaleznik (1965).
 8. Arbetsaktivitetsskolan: innehåller induktiv forskning med systematisk analys av chefsaktiviteter och stark betoning av empiriska resultat. Förutom Stewart (1967) och de studier hon redovisar som tidsstudier ingår här också bl a Dubin och Spray (1964) och Mintzberg (1968).

IV. Stewart (1976) delar in försöken att teoretisera om eller sortera chefsarbeten i tre grupper med underavdelningar

1. Gemensamma karaktäristika för allt chefsarbete
 - 1.1 Management-processer (Fayol, 1916)
 - 1.2 Arbetsbeskrivning (ingen ref)
 - 1.3 Chefsbeteende
 - a) aktiviteter (Carlson, 1951; Stewart, 1967)
 - b) kritiska händelser (Flanagan, 1951)
 - c) management som "politisk" aktivitet (Dalton, 1959; Sayles, 1964)
2. Särskilda aspekter av chefsarbete
 - 2.1 Ledarbeteende (Fleishman, 1953; Fiedler, 1967)
 - 2.2 Chefsproblem (Marples, 1967)
 - 2.3 Chefen som beslutsfattare (Cyert och March, 1963)
3. Karaktäristika för olika typer av chefsbefattningar
 - 3.1 Enkät för beskrivning av chefsbefattningar (Hemphill, 1960)

V. *Forsblad (1978)* ger en enklare och mer allmän klassificering av chefsarbete. Med undantag för ansatser som endast behandlar vissa funktionsaspekter av chefers arbete och rena självbiografier, delar han in litteraturen i tre kategorier

1. *Normativa ansatser* innehåller anvisningar för hur chefer bör fungera, vad de bör göra, hur de bör uppfatta sin roll m m. Något egentligt empiriskt underlag för rekommendationerna redovisas inte. Författarna utgår i stället vanligen från personliga erfarenheter, historiska exempel och vedertagna föreställningar. Den klart dominerande delen av litteraturen kan hänföras till denna kategori. Framträdande exempel är Barnard (1938), Learned et al (1951), Drucker (1967), Levinson (1968) och Heller (1972 och 1976).
2. *Personlighetsorienterade ansatser* innehåller dels a) undersökningar av chefers bakgrundsförhållanden och yttre livsvillkor, vanligen redovisade i statistisk form, dels b) sammanställningar av chefers åsikter både om den egna situationen och mer allmänna frågor. Ofta kombineras dessa inriktningar till mer eller mindre utförliga sociologiska porträtt av chefer. Till de svenska exemplen hör Carlson (1945), Malmenström och Wiedenborg (1958) samt Bolin och Dahlberg (1975). Bland amerikanska undersökningar i denna kategori märks Wald och Doty (1954), Warner och Abegglen (1955) samt Steiglit (1969).

Det är naturligt att de personlighetsorienterade ansatserna innehåller relativt lite information om chefers arbetssituation och endast sällan tar upp frågor om arbetsinnehåll.

3. *Arbetsorienterade ansatser* innehåller empiriska undersökningar av chefers arbetssituation, arbetsinnehåll och, i mindre grad, arbetsutförande. Studierna är genomgående koncentrerade till chefsfunktionen snarare än till chefen som person, även om distinktionen visat sig svår att upprätthålla. Betydande exempel är Carlson (1951), Hodgson et al (1965), Mintzberg (1973) och Stewart (1976).

Det fåtal undersökningar som denna kategori omfattar ger genomgående en detaljerad redovisning av chefers arbetssituation. Särskilt karaktäristika som kan mätas - arbetstidens längd, fördelning och förläggning, kontakternas antal och typ samt de media som utnyttjas - bestäms nog.

Genomgången av strukturen i dessa fem litteraturöversikter visar att chefsstudier vanligen inordnas i en endimensionell

klassificering som antingen utgår från inriktning/syfte/ frågeställning eller datainsamlingsmetod. Eftersom min uppfattning är att såväl inriktning och metod som interaktionen dem emellan i viss utsträckning "skapar" undersökningsresultat, d v s bestämmer förutsättningarna för beskrivning och slutsatser, skall jag presentera synen på inflytande i de chefsstudier jag funnit relevanta var för sig. En dimension som jag därvid fäster särskilt avseende vid är vilken chefsnivå som studerats.

REFERAT

Carlson, 1951

Denna banbrytande dagboksstudie av tio företagsledares arbetsmönster refereras utförligt i kapitel 7 (sid 170 ff) Carlsons syfte var att åstadkomma en beskrivning av företagsledares arbete grundad på observation. Han antyder endast i förbigående sin syn på de studerade företagsledarnas inflytande och sambandet med deras aktiviteter. Skillnaden mellan det inflytande företagsledare tycker sig utöva och det inflytande de genom övriga anställdas tolkningar faktiskt utövar påpekas emellertid.

In their own opinion, most of the directors studied did not take part in so very many decisions and it was seldom that they gave orders. It is probable, however, that if we had asked the subordinates to mark down the kind of actions taken, the picture might have been quite different. A conversation which from the point of view of the managing director merely means the getting of information may very well be regarded by the subordinates as decision-taking or even the receiving of orders. (sid 49)

Citatet vittnar också om att Carlson betraktade gränserna för beslutsfattande även på företagsledningsnivå som relativt vaga. En av de utsagor som utnyttjats flitigast i efterkommande arbeten anger hur studien förändrat Carlsons övergripande syn på företagsledararbete.

Before we made the study, I always thought of a chief executive as the conductor of an orchestra, standing aloof on his platform. Now I am in some respects inclined to see him as the puppet in a puppet-show with hundreds of people pulling the strings and forcing him to act in one way or another. (sid 52)

I första hand bör detta dock ses som ett uttryck för Carlsons uppfattning om företagsledares möjligheter att utöva inflytande över dispositionen av sin egen arbetsdag och inte i så hög grad relaterat till generellt inflytande i företaget.

Dalton, 1959

Detta är en studie av hur "industrial managers manage".

.... the aim is to get as close as possible to the world of managers and to interpret this world and its problems from the inside, as they are seen and felt at various points and levels. (sid 1)

Studien omfattar tre fabriker, var och en med mer än 2 500 anställda, och ett varuhus med ca 400 anställda. Dalton arbetade i olika perioder före och under studiens gång i två av företagen. För datainsamling utnyttjade han intervjuer, dagböcker och deltagarobservation. Dalton uppger att han haft totalt ca 100 bekanta (intimates) i de fyra företagen som bidragit med data, samt att han därutöver intervjuat 140 anställda i ett av industriföretagen. Tyngdpunkten ligger på chefer och specialister på mellannivå. Datainsamlingen pågick i närmare tio år.

Studien handlar huvudsakligen om hur inflytande uppnås och utövas i företag och vilka konsekvenser de identifierade strukturerna och strategierna för inflytande har bl a på belöningsformer och karriärvägar. Dalton tar särskilt upp kampen för dominerande inflytande mellan chefer på olika nivå inom produktions- respektive underhållsdelarna av ett företag mellan linje- och stabsgrupper, mellan företagsledning och fackförening och beträffande urval och befordran av chefer. Temat är emellertid genomgående hur och varför chefers faktiska agerande skiljer sig från officiella regler och procedurer, d v s samband och olikheter mellan informellt och formellt agerande. Dalton nämner en rad begreppspar som utnyttjas för att beskriva och förklara fenomen av detta slag.

.... "administration versus politics", "theory versus practice", "red tape versus working relations", "fancy versus fact", "ideal - actual", "planned - unplanned", "controlled - spontaneous", "open - covert", "myth - reality", "official - social", "rule - custom", "formal - social", "respectable - sub rosa", "position authority - functional authority", "manifest structure - latent structure" "formal - informal", "official - unofficial" (sid 219)

Det är svårt att kortfattat och korrekt återge Daltons teori för hur inflytande uppnås och utövas i företag. Rapporten är i första hand uppbyggd kring de föreställningar han utvecklat under sin långvariga association med företagen. Det empiriska materialet redovisas endast som

anekdoter och citat för att styrka argumentationen eller belysa dess konsekvenser. Läsaren är därför hänvisad till Daltons framställning och kan bara i mycket liten utsträckning göra självständiga tolkningar av materialet.

Särskilt viktigt i detta sammanhang är emellertid att Dalton övertygande demonstrerar en betydande skillnad mellan formell och informell organisation och mellan chefers formella och informella handlande. Samtidigt tar han i några avslutande kapitel upp samband mellan formella och informella förhållanden och antyder konflikter mellan de rationella, emotionella, sociala och etiska krav som chefsituationer innehåller.

Sayles, 1964

Studien omfattar flera års undersökningar av cirka 75 chefer på låg- och mellannivå inom en division av ett stort verkstadsföretag. Observation, intervjuer och återföringstekniker utnyttjades för datainsamling. Metodiken beskrivs uttryckligen som "antropologisk". Syftet var i första hand att utveckla ett analyschema som med så få begrepp som möjligt kunde "förklara" de data som insamlats.

Studien går således utöver ren beskrivning. Redovisningen av empirin har formen av illustrativa exempel i anknytning till utvecklingen av analyschemat. Läsarens möjligheter till självständiga bedömningar av kopplingen mellan empiri och analys är därför mycket begränsad. Analysen har till stor del också givits en normativ prägel, d v s Sayles betonar sin uppfattning av vad som måste gälla för att organisationen skall fungera i stället för att renodlat beskriva och förklara det funktionssätt han observerat.

As a manager he must assess his direct subordinates responsiveness to his initiations, just as he must check the behavioral pattern of his lateral relationships. (sid 257)

Sayles försöker särskilt urskilja hur organisatoriska processer och organisationsstruktur formar chefers uppgifter och agerande, dels i polemik mot den ortodoxa chefslitteraturen i Fayols anda, dels som underlag för utsagor om önskvärda betingelser för effektivt chefsarbete. Hans uppfattning om chefers inflytande kommer tydligast till uttryck i diskussionen om förhållandet mellan chef och beslutsprocess (kapitel 12).

Sayles ser beslutsfattande som en process som

.... is shaped as much by the pattern of interaction of managers as it is by the contemplation and cognitive processes of the individual. (sid 208)

Chefers situation i denna process beskrivs som konfliktfylld eftersom den utgör integrationspunkten för olika specialistsynpunkter och intressegruppers ställningstaganden.

The manager cannot be blamed for the organization's use of competing-interest groups who focus on him to fulfill their own missions and win their own rewards multiple outside originations are directed at the manager by groups that are charged with influencing him (sid 209)

Sayles utvecklar och illustrerar detta synsätt relativt detaljerat för att förklara hur beslut uppstår som en produkt av chefers interaktioner och åtminstone delvis motstridiga förutsättningar och önskemål eller krav. En slutsats är att beslutsprocesser vanligen bara kan förändras genom växlingar i det etablerade mönster som bestämmer hur olika intressegrupper konvergerar på en viss chef. En annan slutsats är att beslut växer fram; att det finns en observerbar sekvens enligt vilken individer agerar när avvikelser från fastställda program uppstår.

Individernas relativa inflytande ser Sayles som en funktion av "the type of administrative pattern each exercises" vilket i sin tur sammanhänger med position i organisationen. Chefens huvudsakliga uppgift är att balansera eller byta positiva reaktioner från en sektor mot (risken för) krav eller fiendtlighet från någon annan källa. Chefens grad av eget inflytande bestäms av hans förmåga att upptäcka och utnyttja förändringar i stöd, respektive opposition hos medarbetare och omgivande grupper samt i externa strömningar.

From the point of view of an outsider, looking "inside" at one point in time, decisions are made by individuals. But insofar as they appear fixed and solely the product of a single mind, appearances are deceiving On occasion, a price is set by individual decision making, but most prices are the resultant of the actions of many decision makers, no one of whom can be said to have made the decision as to what price will prevail. (sid 209)

Sayles knyter således i relativt hög grad frågan om förutsättningarna för chefers inflytande till de typer av koalitioner, utbytesrelationer och förhandlingssituationer som uppstår i en organisation, och som i sin tur sammanhänger med vilket slag av "administrativt mönster" varje chef utvecklar.

Hodgson, Levinson och Zaleznik, 1965

Studien behandlar samspelet mellan tre chefsläkare och administratörer som tillsammans svarade för ledningen av

ett sjukhus. Den analyserande empirin omfattar både o-strukturerad direkt observation och intervjuer. Fältarbetet pågick i elva månader. Syftet var att beskriva rollspecialisering och differentiering i en företagsledningsgrupp, särskilt med hänsyn till funktionella komplement och koalitioner mellan medlemmarna.

Huvuddelen av analysen ägnas åt chefernas arbetsfördelning och inbördes relationer som illustreras med hjälp av ett rikt urval observationer. Inflytande diskuteras inte uttryckligen. Chefernas påverkan på beslut och beteende i organisationen tas snarare för given och yttringarna av denna påverkan redovisas diffust. Analysen ägnas i stället till stor del åt vilka underliggande dimensioner - t ex utvecklingsstadium i livscykel, interaktionsreflexer och behov av självdramatisering - som denna påverkan är ett uttryck för. Författarna drar emellertid vissa slutsatser som är av intresse för förståelse av chefsadministratörers situation och agerande.

Man fann bl a en hög andel initierande beteende som hade sitt ursprung i, och försökte tillgodose, såväl organisatoriska som individuella förhållanden.

Our observations indicated the importance of the individual's active setting up of situations satisfying to him for both personal and organizational reasons. (sid 476)

Man fann vidare att cheferna utnyttjade organisationen som en "scen" för sin egen personlighetsutveckling. Övriga organisationsmedlemmar fungerade som åskådare vars beteende i sin tur till en del återspeglade effekten av toppchefernas "föreställningar". (Se sid 27-65 och 477.)

Slutligen tyckte man sig urskilja att cheferna specialiserade sig på utförandet av vissa uppgifter och på vissa känslomässiga reaktioner. Denna specialisering hade rötter i chefernas personligheter och fick betydelsefulla konsekvenser för deras agerande i organisationen. Till en del sågs också chefernas agerande som en manifestation av inneboende utvecklingsområden i de studier av livscykel där cheferna befann sig. Den övergripande slutledningen blev därför att den vuxne (mature) chefs primära funktion inte är internalisering av existerande organisatoriska värderingar utan institutionaliseringen av värderingar som är nya för organisationen och hämtas från chefsens personliga värdesystem (se särskilt sid 74-79 och 476-477).

Enligt detta synsätt är således chefsens personliga egenskaper av avgörande betydelse för frågan om förutsättningarna för inflytande, medan chefspositionens utformning och organisationens verksamhet och struktur tillmätts mindre vikt i detta sammanhang.

Mintzberg, 1973

Den egna empiri Mintzberg bygger på återfinns i hans avhandling (1968) och är en direktobservationsstudie av fem företagsledare. Här har den kompletterats med en omfattande litteraturgenomgång som stöd för den rolltypologi Mintzberg utvecklar. Syftet är att finna ett generaliserat sätt att beskriva chefsarbetets innehåll och innebörd. Mintzbergs tillvägagångssätt och slutsatser refereras utförligt i kapitel 7 (sid 210 ff).

När det gäller chefers möjlighet att själva bestämma över sin tid liknar Mintzbergs slutsats den inställning Carlson redovisar (se sid 55).

.... there is evidence to support the thesis that the manager is unable to decide on the majority of his own activities. The telephone rings, the calendar pad calls for a battery of meetings, subordinates drop in, problems arise unexpectedly (sid 50)

Han urskiljer emellertid två viktiga frihetsgrader som dels antyder att chefer kan påverka de aktivitetskrav de ställs inför, dels också utnyttja nödvändiga aktiviteter för sina egna syften.

1. The manager is able to make a set of initial decisions that define many of his long-term commitments.
2. The manager exerts his own will by controlling, or using for his own ends, these activities in which he must engage. In other words, he can take advantage of his obligations. (sid 50-51)

En av de tre överordnade rollföreställningarna i Mintzbergs typologi betecknas "beslutsroller". Den består av rollerna: entreprenör, störningshanterare, resursfördelare och förhandlare. Under dessa rollbegrepp diskuteras chefers möjligheter och sätt att utöva inflytande på beslut som fattas i organisationen.

Inledningsvis konstaterar Mintzberg att beslutsroller-na är den viktigaste delen av chefsarbete och den del som berättigar auktoritet och tillgång till information. Från sin egen studie drar han slutsatsen att

.... the manager is substantially involved in every significant decision made by his organization. This is so because 1) as formal authority the manager is the only one allowed to commit his organization to new important courses of action, 2) as nerve center the manager can best ensure that significant decisions reflect current knowledge and organizational values, and 3) strategic decisions can most easily be intergrated by having one man control all of them. (sid 77)

Inom ramen för de enskilda rollerna tar Mintzberg där-
 efter upp olika typer av beslut - från helt frivilliga,
 innovativa till ofrivilliga, "reaktiva" beslut - och me-
 toder för att influera och kontrollera dessa. Utan att gå
 in på de beslutssituationer Mintzberg redovisar är det
 ändå möjligt att urskilja de generella inflytandemetoder
 som anges

1. *genom fördelningen av sin egen arbetstid* bestämmer företags-
 ledare i själva verket organisationens intressen och priori-
 tet för handling. Tidsschemat anger vilka områden och frå-
 gor som är viktiga. Andra ärenden blockeras av resurs-
 brist.

The results of his scheduling decisions indicate how powerful
 the manager of an organization really is, how much influence
 he can exert in simple ways over the diverse affairs of his
 organization. They also indicate the enormous opportunity
 cost of the managers time to his organization. (sid 86)

2. *genom att upprätta och fastställa arbetsprogram* för medarbet-
 arna och genom att sammanfoga olika sådana program etable-
 rar företagsledare ett arbetssystem i organisationen.
 Detta avgör sedan i hög grad vad som skall göras, vem som
 skall göra det och den operativa strukturen.

3. *genom auktoriseringsförfarande* upprätthåller företags-
 ledare slutgiltig kontroll av beslut innan de genomförs.

By retaining the power to authorize important decisions, the
 manager ensures that he can inter relate decisions. Obvious
 conflicts between decisions can be avoided; attempts can be
 made to have decisions complement one another; resource limita-
 tions can be respected by choosing only the best of competing
 projects. To fragment this power is to invite discontinuous
 decision-making and a disjointed strategy. (sid 87)

4. *genom delegering* överlåter företagsledare ansvar och be-
 fogenheter för vissa projekt eller områden till medarbetare.
 Med den underförstådda rätten att byta ut medarbetare som
 inte uppfyller förväntningarna följer emellertid ett visst
 mått av kvarstående inflytande även i sådana situationer.

5. *genom övervakning* av utvecklingsprojekt inom olika om-
 råden och på olika stadier bibehåller företagsledare ett
 aktivt grepp om centrala aspekter av verksamheten.

The manager as supervisor of improvement projects may be likened
 to a juggler. At any one point in time he has a number of balls
 in the air. Periodically, one comes down, receives a short burst
 of energy, and goes up again. Meanwhile, new balls wait on the
 sidelines and, at random intervals, the balls are discarded
 and new ones added. (sid 81)

Enligt Mintzberg har således företagsledare stora möjligheter att påverka samtliga stadier i beslutsprocessen. Graden av inflytande de faktiskt utövar bestäms bl a av hur intensivt de väljer att engagera sig och vilka praktiska former detta engagemang får i olika frågor. Basen för dessa inflytandemöjligheter består av de formella och informella sanktioner positionen utrustar företagsledaren med men i hög grad också av informationsinnehav.

Much of the manager's power derives from his informations. With access to many sources of information, some of them open to no one else in his organizational unit, the manager develops a data base that enables him to make more effective decisions than his employees. (sid 5)

Samtidigt anser emellertid Mintzberg att företagsledares makt i första hand är förbunden med rollen som ledare. Exempel på aktiviteter han associerar med denna roll är belöning, befordran, bedömning och träning. Aktiviteter som har till syfte att motivera medarbetare anses också höra till ledarrollen.

It is in the leader role that managerial power most clearly manifests itself. Formal authority vests the manager with great potential power, leadership activity determines how much of it will be realized. (sid 62)

Maccoby, 1976

Studien baseras på intervjuer med 250 chefer - flertalet på medelhög till hög organisationsnivå - i tolv större företag. Intervjuerna omfattade fem huvudområden 1) bakgrund och arbete, 2) samband mellan arbete och psykologiska karaktäristika, 3) sociala och politiska frågor, 4) värderingar, 5) familjeliv samt inkluderade ett Rorschach test. I femton fall intervjuades också chefernas fruar och sekreterare. Maccoby nämner deltagarobservation och resultatåterföring, men det är oklart i vilken utsträckning dessa tekniker utnyttjades.

Om studiens syfte säger Maccoby bl a

They (the managers) knew we were searching to understand the human consequences of technology and work my evaluation of work organization was in terms of its development of the heart as well as the head, of compassion, respect, emotional truth, courage, and love of life as well as competence and ingenuity. (sid 16)

Studien bör därför i första hand uppfattas som ett försök att öka vår kunskap om förhållandet mellan chefers

arbete, familjeliv och karaktärsutveckling.

Maccoby väljer att dela in cheferna i typer, mot bakgrund av deras egna strävanden och värderingar, som ett sätt att uppnå detta. Fyra chefstyper urskiljs:

1) hantverkaren, 2) djungelkämpen, 3) företagsmannen och 4) tävlaren¹⁾. En av de "egenskaper" som Maccoby använder för att skilja de olika chefstyperna är hur mycket och vad slags inflytande som eftersträvas. Maccoby ser "tävlaren" som den nya chefstypen och ägnar därför huvuddelen av rapporten åt denna typ. "Tävlarens" största intresse är utmaningar och konkurrentförhållanden där han kan "vinna" och därigenom bevisa sin överlägsenhet. Särskilt framtidens företagsledare anser Maccoby måste kombinera "tävlar"egenskaper med inslag från organisationsmannatypen.

The new corporate top executive combines many gamesmen traits with aspects of the company man. He is a team player whose center is the corporation. He feels himself responsible for the functioning of a system, and in his mind, his career goals have merged with those of the corporation. Thus he thinks in terms of what is good for the company, hardly separating that from what is good for himself. He tends to be a worrier, constantly on the lookout for something that might go wrong. He is self-protective and sees people in terms of their use for the larger organization. He even uses himself in this way, fine tuning his sensitivity. He has succeeded in submerging his ego and gaining strength from his exercise in self-control. (sid 41)

Eftersom Maccoby inte analyserar de studerade chefernas arbetsaktiviteter²⁾ utan deras strävanden och värderingar drar han egentligen inte några slutsatser om i vilken grad och på vilket sätt chefer har möjlighet att utöva inflytande. I stället gör han de identifierade chefstyperna till bärare av olika inflytandebestånd och inflytandemotiv. Även här ses "tävlaren" som den mest positiva chefstypen, eftersom personliga mål och företagsmål i hög grad är integrerade för denna typ av chefer. "Tävlaren" utnyttjar därför sitt inflytande i första hand för att uppnå resultat för företaget.

1) "Gamesman" översätts i den svenska upplagan med "spelare". Vad Maccoby beskriver under denna rubrik är emellertid en chefstyp som utmärks av tävlingslust och vilja att vinna snarare än av spelstrategiska insatser och kalkylerat risktagande.

2) Undantaget är den utförliga fallbeskrivningen i kapitel 6 (sid 124-180).

Maccoby beskriver också mycket av chefers anspråk på och utövande av inflytande som en funktion av företags uppbyggnad och funktionssätt

Still, the logic of corporations is to optimize profit and power, and the corporate managers must serve it. Most become comfortable servants of the company. Unlike the kings and conquerors of old or the modern robber barons, they do not boast of their glory or power. Many executives of elite corporations have never fired anyone, and if they are forced to, they will feel terrible about it. Beneath the protective shell, they are rather softhearted. (sid 200)

I sin utveckling av detta tema drar Maccoby slutsatsen att det sätt på vilket chefer i karriären måste underordna sig företagets mål leder till ett visst mått av känslomässig utarmning. Han hävdar också att de huvudsakliga strävandena för samtliga chefstyper är att ha ett bekvämt och skyddat familjeliv, intressant arbete och att respekteras av medarbetarna.

Stewart, 1976

Undersökningens angreppssätt och slutsatser refereras relativt utförligt i kapitel 7 (sid 196 ff). Den redovisade empirin omfattar tre delar: 1) intervjuer med 180 chefer i ett varierat urval befattningar inom industri och handel, 2) enkätundersökning av 274 chefer som valts för att täcka olikheter i funktion, nivå och bransch, 3) intensivstudium av 16 chefsarbeten med hjälp av såväl direktobservationer som intervjuer och dagboksanteckningar. Del 1) och 2) av empirin inkluderade också företagsledarbefattningar medan 3) som närmaste motsvarighet hade en "area general manager".

I sin behandling av chefers relationer med underställda säger Stewart: "It is assumed that any relationship with subordinates makes some demands" (sid 51). Fokus för hennes intresse är således vilka krav, och därigenom i någon mån vilket inflytande, chefer möter i sina relationer med underställda, inte vilket inflytande de själva kan utöva. De krav som tas upp återfinns i tabell 7:14. Kategorierna är allmänna och avspeglar i första hand syftet att hitta ett sätt att differentiera den övergripande kravstrukturen i olika chefsbefattningar.

Chefers relationer med andra chefer och med externa kontakter särbehandlas också av Stewart. Kommentarer ovan, beträffande relationer med underställda, är giltiga också här. I ett avsnitt om skillnader i "utsatthet" tar hon emellertid upp den risk för att begå identifierbara misstag som är förknippad med olika chefspositioner. Hon påstår bl a att

The more senior managers in some organizations were less exposed because so many of the decisions were group ones. (sid 79)

Detta skulle kunna tyda på att personligt inflytande i någon mån balanseras av en ökad utsatthet; en chef som påtagligt influerade beslut i en viss riktning skulle således utsätta sig för risken att i högre grad än övriga chefer klandras för eventuella negativa konsekvenser.

Över huvud taget har mycket av vad Stewart diskuterar subtil anknytning till hur inflytande kan utövas i olika chefspositioner. Kontaktkrav, utsatthet och valmöjligheter i arbetet exponeras som de avgörande dimensionerna för att särskilja chefspositioner. Framställningen antyder också att dessa dimensioner utgör de viktigaste arbetsbetingelserna, vilket i sin tur innebär att de skapar en stor del av förutsättningarna för inflytande i chefspositioner. Studiens inriktning på olikheter i arbetsinnehåll, spridningen på chefspositioner i samplet och Stewarts sätt att redovisa resultat omöjliggör emellertid någon närmare koppling till det syfte jag redovisat i kapitel 1.

Rock, 1977

Chief executive officers (CEOs) have great authority and potential power vested in their positions; yet, the business management literature, though voluminous, provides surprisingly few analyses of their jobs. Because most of this literature seeks refuge in lower-level jobs where ambiguity is less and where quantification is easier, it fails to examine the unique aspects of the chief executive position. (sid 1)

Redan inledningsvis uttrycker Rock två uppfattningar som har betydelse för en bedömning av hans undersökning. För det första slår han fast att företagsledarpositionen innehåller ett stort mått auktoritet och potentiell makt. För det andra anser han att denna position, i förhållande till andra befattningar, åtminstone har unika inslag. Utgångspunkten för studien är således att företagsledare i sin position har potentiellt inflytande, och att förutsättningar och förhållanden i andra chefsbefattningar inte säkert är överförbara på företagsledarbete.

Studiens syfte är att beskriva företagsledares ansvarsområden (accountabilities), i synnerhet ansvar som sammanhänger med personalfrågor i vid mening (human resources management) i stora, diversifierade industriföretag. Den utförs i tre faser. I fas ett undersöks 104 befattningsbeskrivningar, meritvärderingar och individuella premieringsformer för att bestämma den formella ansvarsformuleringens innehåll. Resultatet av denna fas tar formen

dels av jämförelser mellan vilka ansvarsområden som åvilar olika företagsledarkategorier (industriföretag/finansieringsinstitut, stora/små industriföretag, stora/medelstora/små industriföretag, stora diversifierade/stora produktdominerade industriföretag), dels av en sammansatt bild av ansvarsområden för företagsledare i stora, diversifierade industriföretag. Rock säger i sin sammanfattning

Although the business management literature portrays all chief executive positions as being alike, these positions, at least as designed, are not alike. A chief executive officer is charged with some or all of the fourteen identified accountabilities depending upon his company's industry, size, and diversification. (sid 30)

Att dessa olikheter mellan företagsledarpositioner återfinns i formuleringen av ansvarsområden följer naturligt av studiens syfte.

Fas två innehåller intervjuer med 11 företagsledare i stora, diversifierade företag. De bildar utgångspunkt för påståenden om de olika ansvarsområdenas betydelse och samband. Undersökningsområdet begränsas här successivt till frågor som rör förhållandet till de närmaste medarbetarna. Den tid en företagsledare innehar sin position indelas i tre stadier; 1) etablering, 2) resultatorientering och 3) succession. Särskilt ansvar för och delegering till företagets högre chefer analyseras därefter i förhållande till stadium i positionen samt arbets- och personkaraktäristika.

Fas tre omfattar fallstudier av hur tre företagsledare i stora, diversifierade industriföretag hanterar sitt ansvar för personalen, särskilt i relation till strategiformulering och utformning av organisationsstruktur. Fallbeskrivningarna baseras på data från direkt observation, intervjuer, dagböcker m m, men någon redogörelse för datas omfattning och form samt bearbetnings- och analysmetoder återfinns inte. Två av fallstudierna är anonymiserade. Fallbeskrivningarna överlappar inte utan är exempel på de tre positionsstadier som identifierats i fas två. Detta innebär naturligtvis att fallen inte kan jämföras, eftersom de avser att illustrera olika huvudinriktningar där olika ansvarsområden dominerar.

Av denna korta redogörelse för studien framgår att Rock bara perifert behandlar företagsledares inflytande. Han förutsätter det delvis. Trots att han fokuserar ansvarsområden och förhållandet till de närmaste medarbetarna innehåller studien resultat som direkt berör inflytande-frågan. Efter genomgången av de 104 befattningsbeskriv-

ningarna drar Rock följande slutsats

A composite picture shows that a chief executive officer is given certain means - namely 1) the charge of specific accountabilities and 2) the design of a highly action-oriented, high risk taking position - to accomplish certain ends - namely, overall corporate performance. However, as they have been formulated by organization designers the means are inconsistent with its ends. (sid 61)

Detta antyder att även enskilda företagsstyrelser formulerar och förmodligen uppfattar innehållet i företagsledarpositionen helt i normativa termer, i likhet med vad som tidigare visats gälla svensk aktiebolagslagstiftning.

I samband med diskussionen om ekonomiska incitament påpekar Rock att företagsledare får ta ansvar även när de inte har inflytande, och erkänner därmed åtminstone indirekt att företagsledare inte alltid har det inflytande positionsformuleringen föreskriver.

The agreement is generally designed to relate individual performance and individual reward. However, it usually ties his incentive award to corporate results even if factors beyond his control influence these results. The chief executive officer is held accountable for the company's performance whether this performance results from activities within his control or from circumstances outside his purview. (sid 53)

Denna situation förvärras enligt Rock av att företagsledares ansvarsområden har en övervägande långsiktig orientering (typ strategiformulering) samtidigt som den ekonomiska kompensationen baseras på kortsiktiga resultat (t ex årlig vinst).

I intervjufasen försöker Rock verifiera sin konceptualisering av företagsledares uppgift.

.... some of the executives questioned its relevance, doubting the framework's underlying assumption about a chief executive's unbounded flexibility to formulate business plans and to design top management structure. They contended that a CEO had to "accommodate" the top management people present in the company and, consequently, had to formulate business plans and design the structure in light of their capabilities and desires One CEO asserted, "What kinds of people you have determine to a large degree what kinds of business you are to be in". (sid 72-73)

Rock tvingas emellertid göra betydande avsteg från uppfattningen om företagsledares möjligheter att fritt

hantera de ansvarsområden som tidigare identifierats. Att särskilt restriktioner som sammanhänger med de närmaste medarbetarna framhålls är en följd av studiens inriktning.

DISKUSSION

För att återknyta till redovisningen av klassificeringarna i kapitlets inledning har jag nedan placerat in de refererade studierna i enlighet med vad som anges i dessa fem litteraturöversikter

I. Stewart (1968)

1. Vad är chefsarbete?
Dalton (1959), Sayles (1964), Hodgson et al (1965), Mintzberg (1973), Maccoby (1976)
2. Vilka uppgifter ingår i de olika arbeten som utgör en organisation?
Hodgson et al (1965), Rock (1977)
3. Hur kan chefsarbeten jämföras?
Stewart (1976)
4. Hur använder chefer sin tid?
Carlson (1951), Mintzberg (1973)

II. Campbell (1970)

1. Direktobservation och beteenderedovisning
Carlson (1951), Mintzberg (1973)
2. Aktivitetsurval
Dalton (1959), Sayles (1964), Hodgson et al (1965), Stewart (1976)
3. Kritiska händelser
Dalton (1959), Sayles (1964), Hodgson et al (1965), Maccoby (1976), Rock (1977)

III. Mintzberg (1973)

1. Den klassiska skolan
2. Ledargestaltskolan
3. Entreprenörskolan
4. Beslutsteoriskolan
5. Ledareffektivitetsskolan
Maccoby (1976)
6. Ledarmaktskolan
Dalton (1959), Maccoby (1976)

7. Ledarbeteendeskolan
Sayles (1964), Hodgson et al (1965)
8. Arbetsaktivitetsskolan
Carlson (1951), Mintzberg (1973), Stewart (1976)

IV. Stewart (1976)

1. Gemensamma karaktäristika för allt chefsarbete
Carlson (1951), Dalton (1959), Sayles (1964),
Mintzberg (1973)
2. Särskilda aspekter av chefsarbete
Hodgson et al (1965), Maccoby (1976), Rock (1977)
3. Karaktäristika för olika typer av chefsbefattningar
Stewart (1976)

V. Forsblad (1978)

1. Normativa ansatser
2. Personlighetsorienterade ansatser
3. Arbetsorienterade ansatser
Carlson (1951), Dalton (1959), Sayles (1964),
Hodgson et al (1965), Mintzberg (1973), Maccoby
(1976), Stewart (1976), Rock (1977), d v s samtliga
studier som refererats i detta kapitel.

Min inplacering av de refererade chefsstudierna i dessa fem klassificeringar antyder att bedömningarna av vad som är särskiljande inslag i dessa studier går relativt vitt isär. För många av studierna finns det alternativa klassificeringsmöjligheter, men i I - III är det svårt att inte få vissa studier att skära över flera klasser.

Det jag emellertid i första hand avsett att demonstrera är att författarens utgångspunkter och syfte i hög grad bestämmer klassificeringar av detta slag. Naturligtvis är detta ett trivialt konstaterande, men i förlängningen ligger att även referat och tolkning av tidigare studier beror av författarens utgångspunkter och syften.

Jag har tidigare markerat vilka kriterier som fått styra valet av de chefsstudier jag refererat. Till detta kommer att också referaten inriktats på utsagor om chefers inflytande, och min tolkning av vissa utsagors innebörd för chefers inflytande, utan att de studier som refererats primärt varit inriktade på inflytandeförhållanden.

Trots de delvis snäva urvalskriterierna är emellertid de refererade studierna sinsemellan mycket olika. Möjligheterna att dra slutsatser av dessa studiers resultat om förutsättningarna för företagsledares inflytande begränsas

därför också av att de alla i relativt hög grad "börjar om" snarare än bygger vidare på tidigare resultat.

Carlson (1951) har bildat utgångspunkt för ett stort antal efterkommande studier¹⁾. Det är dock huvudsakligen dagboksmetoden och inriktningen på tidsfördelning och arbetsaktiviteter som tagits upp till prövning och utveckling. Carlsons för sin tid originella idéer om konsekvenserna av företagsledares begränsade möjligheter att disponera sin tid och om "administrativ patologi" har inte förts vidare.

Dalton (1959)²⁾ uppehåller sig särskilt vid skillnader mellan formell och informell organisation och mellan chefers formella och informella handlande. Han demonstrerar med konkreta exempel från de undersökta företagen hur vissa förutsättningar för chefers inflytande skapas genom de anställdas informella intressegemenskaper, genom koalitioner inom befattningsgrupper och genom avvikelser från officiella tillvägagångssätt. Analysen är emellertid mycket situationsbunden och det empiriska underlaget redovisas bara i begränsad utsträckning.

Sayles (1964) knyter också frågan om förutsättningarna för chefers inflytande till de typer av koalitioner, utbytesrelationer och förhandlingssituationer som uppstår i en organisation. Till skillnad från Dalton har emellertid hans analys till stor del en normativ prägel, d v s Sayles betonar sin uppfattning om vad som måste gälla för att organisationen skall fungera i stället för att renodlat beskriva och förklara det funktionssätt han observerat.

Hodgson et al (1965) beskriver arbetsfördelning och samarbetsformer mellan tre chefer som bildade ledningsgruppen i ett sjukhus. En stor del av analysen behandlar de tre chefernas olika sätt att tillgodose och balansera organisatoriska och individuella mål. Den utnyttjade analysmetoden kan snarast karaktäriseras som personlighetsorienterad i motsats till befattningsorienterad. En slutsats är också att chefers personliga egenskaper är av avgörande betydelse för deras inflytandemöjligheter.

Mintzberg (1973) urskiljer fem generella inflytandemetoder, som han anser står till företagsledares förfogande:

-
- 1) Bl a Burns (1954, 1957), Copeman et al (1963), Dubin och Spray (1964), Horne och Lupton (1965) och Thomason (1966, 1967).
 - 2) Trots en litteraturlista på 293 titlar - som bl a inkluderar Heraclitus, Montaigne och Parkinson - nämmer inte Dalton Carlsons studie.

1) fördelning av egen arbetstid, 2) upprättande och fastställande av arbetsprogram, 3) auktorisering, 4) delegering och 5) övervakning. Basen för dessa inflytandemetoder består av de formella och informella sanktioner positionen utrustar företagsledare med men också av hans informationsinnehav. De företagsledaraktiviteter Mintzberg i första hand ser som förutsättningar för inflytande är belöning, befordran, bedömning och träning av medarbetare.

Maccoby (1976) behandlar förhållandet mellan chefers arbete, familjeliv och karriärutveckling. En av de fyra chefstyper han beskriver, "tävlaren", får sin motivation och stimulans av utmaningar och konkurrensförhållanden. Förutsättningarna för "tävlarchefers" inflytande diskuteras huvudsakligen som en uppsättning personliga egenskaper, t ex systemansvar, företagsidentifikation, förebyggande självförsvar och självkontroll.

Stewart (1976) inriktar sin studie på vilka krav chefer i olika befattningar utsätts för i sina relationer med underställda, andra chefer och externa kontakter. Fokus för hennes intresse är därför det inflytande chefer utsätts för snarare än det inflytande de själva kan utöva. Kontaktkrav, utsatthet och valmöjligheter i arbetet framhålls som de avgörande dimensionerna för att särskilja chefspositioner.

Rock (1977) utgår från att företagsledare genom sin position har betydande, potentiellt inflytande. Han tvingas emellertid i sina slutsatser till vissa avsteg från uppfattningen om företagsledares möjligheter att fritt hantera de ansvarsområden studien identifierat. De restriktioner för inflytande han tar upp sammanhänger med företagsledares förhållande till sin styrelse och beroendet av de egna medarbetarna.

Studiernas olika syften gör det således vanskligt att försöka sammanfatta den empiriska chefslitteraturens inställning till företagsledares inflytande. Mitt allmänna intryck är att inflytande antingen tas för givet, och då behandlas som relativt obegränsat, eller åtminstone att inflytandemöjligheterna förenade med företagsledande positioner betraktas som mycket goda. Företagsledares inflytande tycks i huvudsak uppfattas som en funktion av sätten att fatta beslut. Endast i undantagsfall kopplas explicita eller implicita föreställningar om företagsledares inflytande samman med frågor om aktiviteter, kontakter och tidsfördelning. Uppdelningen i "vardagsinflytande" och "strategiskt inflytande" - som är fundamentalt i den här studien - förekommer över huvud taget inte. I de fallbeskrivningar och anekdoter som förekommer är det emellertid vanligen inflytandet i slutskedet av

strategiska beslutsprocesser som återges.

I flera av de refererade studierna finns ansatser i riktning mot att betrakta företagsledares inflytande som en funktion både av organisatoriska förlopp över en längre tid och av ett komplicerat nätverk av individer och händelser i och utanför företaget, t ex Dalton (1959), Sayles (1964) och Mintzberg (1973). Dessa ansatser är emellertid relativt outvecklade och ger bl a inte någon möjlighet att börja urskilja eventuella skillnader mellan olika situationer, t ex beträffande företagets storlek, verksamhetsinriktning eller utvecklingsfas.

4 UNDERSÖKNINGSMETOD

*No scientist follows any cut-and-dried procedure.
Intuition and idiosyncrasies probably play as important
a part in the work of the scientist as they do in the
work of the artist.
(J Bronowski, 'The Common Sence of Science')*

I detta kapitel skall jag först redogöra för valen av de synsätt och metoder jag utnyttjat vid insamling och bearbetning av empiriska data. De fem inledande avsnitten tar upp de överväganden och metodologiska konsekvenser som sammanhänger med valen av deskriptiv ansats, induktivt angreppssätt, få intensivundersökta fall, strukturerad observation samt valet av företagsledare och observationstillfällen. I de två följande avsnitten beskriver jag dels mina förberedelser för observationsperioderna, dels hur observationsstudien genomfördes. Därefter förklarar jag i ett avsnitt förfaringssättet vid analys av observationsdata mer ingående och tar i ett avsnitt upp frågan om påverkan på och av de studerade företagsledarna. Kapitlet avslutas med två korta avsnitt som behandlar svårigheter vid insamling och bearbetning av data samt felkällor i studien.

VALET AV DESKRIPTIV ANSATS

Undersökningsansatser kan klassificeras på ett flertal sätt. En vanlig uppdelning betonar för vilket syfte data samlas in. Tre ansatser urskiljs: explorativa, deskriptiva och hypotesprövande. Explorativa ansatser syftar till att ge kännedom om ett visst problemområde eller att uppnå nya insikter som kan vägleda fortsatt forskning. Deskriptiva ansatser beskriver och preciserar forskningsobjektets karaktäristika eller bestämmer frekvensen av vissa företeelser och undersöker sambanden mellan dem.

Hypotestestande ansatser riktas mot insamling av data som kan bidra till att verifiera eller förkasta en viss hypotes eller uppsättning hypoteser (Scott, 1968).

Vissa studier kombinerar naturligtvis flera syften och i många fall är gränserna särskilt, mellan explorativa och deskriptiva ansatser, flytande. Detta sammanhänger bl a med att även explorativa ansatser vanligen redovisas i deskriptiv form medan däremot hypotesprövande ansatser företrädesvis redovisas i statistisk form. Både i explorativa och deskriptiva ansatser försöker också forskaren i allmänhet att samla data om så många aspekter av ett fenomen eller en situation som möjligt.

Inom samhällsvetenskaperna, där behovet av generaliseringar bl a som underlag för övergripande åtgärder är betydande, är det naturligt att en stor del av forskningsinsatserna ägnas åt detaljerad observation av mänskligt handlande och utformning av beskrivningar, som i varje fall inte grovt avviker från faktiska skeenden. En utgångspunkt inom dessa områden är således att vetenskaplig kunskap måste börja med observation och beskrivning.

It is exceedingly difficult to say something meaningful about the real world without starting in the real world. Observation and description of the real world are the essential points of origin for theories in applied areas like industrial psychology, if not in all areas. (Dubin, 1976, sid 18)

Ett centralt motiv för att fylla behovet av deskriptiva data i rapporter från vetenskapliga undersökningar är också strävan att i möjligaste mån göra resultaten tillgängliga, dels för forskare som vill bygga vidare på gjorda erfarenheter, dels för personer utanför en trängre krets av forskare.

Babbie (1975) definierar "description" som "the precise measurement and reporting of the characteristics of some population or phenomenon under study". Jag återkommer längre fram i detta kapitel både till frågan om precision och till mätelelementet i min beskrivning. Det finns emellertid ytterligare en egenskap som skiljer journalistik, rapportering och annat återberättande från deskriptiva studier.

Min uppfattning är att deskriptiva studier inte bara försöker mäta och presentera "fakta" så precist som möjligt. Forskaren försöker också upptäcka samband eller mönster som åtminstone ger en grov antydning om svaret på frågorna varför, hur, när eller i vilken grad det studerade fenomenet uppträder.

The point is that descriptions may themselves be explanatory - the "how" may give us a "why" and not just a "what" An explanation does not tell us something of a different kind than a description does.... (Kaplan, 1964, sid 329)

En förklaring kan betraktas som en koncentrerad beskrivning. I studier med explorativ karaktär - där förväntningarna på koncentration och relevant avgränsning vanligen är små - är det därför naturligt att välja en deskriptiv ansats framför en formellt analytisk.

Det har säkert framgått av rapportens tre första kapitel att företagsledares inflytande tidigare bara studerats i begränsad utsträckning. I särskilt hög grad gäller detta deras inflytande på det löpande arbetet i företagen. De få studier med redovisat empiriskt underlag som tagit upp företagsledares inflytande i olika avseenden har genomgående haft en från denna studie artskild huvudinriktning, t ex beteende, egenskaper eller effektivitet. Jag har därför i formuleringen av syftet med denna studie betonat den explorativa karaktären - sökandet efter antydningar om, spår av eller förutsättningar för samband mellan företagsledares aktiviteter och deras beslutsinflytande. Ett delsyfte har också varit att börja utveckla en metod för att studera sådana samband.

I litteraturen betonas gång på gång behovet av deskriptiva chefsstudier (jfr citat sid 2). Eftersom också syftets explorativa karaktär motiverar det, har jag valt en deskriptiv ansats. Detta val har flera konsekvenser; två är av särskild betydelse.

För det första medför en deskriptiv ansats ett visst förhållningssätt till de empiriska data som samlas in.

The researcher assumes that what he wants from the field he can get; and whatever he can get, he wants. (Scott, 1968, sid 267)

Detta förhållningssätt gör det i sin tur naturligt att välja en undersökningsuppläggning som innebär relativt intensiv och kontinuerlig observation av de studerade situationerna. För det andra medför en deskriptiv ansats en tendens till ett situationsinklusive betraktelsesätt, dvs ett iakttagande av så många situationsfaktorer, och deras inbördes förhållanden, som möjligt. Valet av en deskriptiv ansats betonar därför strävan att försöka finna

.... a way of organizing social data so as to preserve the unitary character of the social object being studied. (Goode & Hatt, 1952, sid 331)

VALET AV INDUKTIVT ANGREPPSSÄTT¹⁾

I kapitel 3 har jag visat att de beskrivningar av företagsledares arbete och inflytandesituation som förekommer i litteraturen är relativt godtyckliga och bara i undantagsfall kan kopplas till aktiviteter företagsledare utför. De studier som utgjort underlag för dessa beskrivningar har med ett undantag inte använt ett induktivt angreppssätt. I stället har företagsledaruppgifter formulerats i konventionella och abstrakta termer av typen "planera", "samordna", "leda" m fl. Observerbara aktiviteter har därefter tvångskategoriserats i dessa termer.

I den mån chefers inflytande undersökts har tillvägagångssättet inneburit att vissa dimensioner av inflytande (t ex ledarskap) och deras samband med andra variabler formulerats i abstrakta termer och därefter utnyttjats för att beskriva observerade fenomen. Min genomgång av inflytandebegrepp i kapitel 2 visar att detta i sin tur medfört en viss låsning till olika inflytandebegrepps innehåll, fokus och effekter snarare än koncentration till de aktiviteter eller processer som skapar inflytande.

Det insiktstillskott som kan åstadkommas med ett sådant förfaringssätt är sannolikt relativt begränsat. Företagsledares arbete kan knappast vara varken mer eller mindre än summan av deras enskilda aktiviteter. Om vi har liten kunskap om enskilda aktiviteter, vad kan vi då veta om helheten? En slutsats är därför att en användbar forskningsmetod för att ta upp frågan om företagsledares arbete och inflytandesituation måste generera data om enskilda företagsledares enskilda aktiviteter. Bara genom ett sådant förfaringssätt kan en ökad kunskap om företagsledarinflytandets förutsättningar åstad-

¹⁾ I detta avsnitt antyder jag endast huvudskälen för mitt val av ett induktivt angreppssätt. Jag har medvetet utelämnat en diskussion av erfarenheterna från tidigare studier och alternativa tillvägagångssätt, eftersom en i dessa avseenden utförlig redogörelse återfinns i Mintzberg (1968, sid 59-69).

kommas (på empirisk grund). Ett induktivt angreppssätt är därför nödvändigt.

Andra forskare som försökt studera chefsarbete empiriskt har dragit samma slutsats

We have hewed close to an inductive procedure. Given our desire to describe executive action accurately we sought to let the descriptive materials speak loudly to the theory. We think this is fundamentally necessary if organization theory is to be grounded in the study of organizational behaviour. (Dubin och Spray, 1964, sid 108)

VALET AV FÅ INTENSIVA FALL

Valdelin (1974, sid 42-61) gör en relativt grundlig genomgång av fallmetodens egenskaper och förhållande till andra undersökningsmetoder. Han framhåller bl a

.... fallmetoden betecknar ett sätt att gå tillväga i utförandet av en undersökning. Man tillämpar fallmetoden då man gör intensiva undersökningar av ett litet antal naturliga processer. (sid 43)

Den intensiva observationen i fallmetoden ger möjlighet att studera olika aspekter och sätta dessa i relation till varandra, att sätta objektet i relation till dess omgivning och att utnyttja undersökarens kapacitet för Verstehen. (sid 47)

.... fallmetoden har en specifik funktion att fylla i konstruktiva studier på grund av de möjligheter till helhetssyn som de intensiva observationerna medför. (sid 49)

Enligt Valdelins uppfattning - som jag delar - är således ett särskiljande inslag i fallstudier, jämfört med andra undersökningsmetoder, det intensiva studiet av "naturliga" processer. Fallmetodens fördelar ses i huvudsak som förknippade med möjligheterna att ta upp olika aspekter och att odla en helhetssyn.

Herbst (1970) diskuterar kunskapsutveckling ur studiet av enskilda fall. Hans grundinställning är att insikter i mänskligt beteende som kan ligga till grund för modeller och teorier i stor utsträckning måste hämtas från fallstudier. Studier av enskilda fall kan åtminstone vara en utgångspunkt för att formulera vad Herbst (1970, sid 8) kallar "... a set of generating rules for the possible range of behavioural principles". Fallspecifika parametrar och samband omöjliggör inte i sig förståelse av individuellt beteende. Däremot går det

inte att genom aggregering av individuella data, och analys av dessa aggregat, nå kunskap om mänskligt beteende på individnivån.

Allport (1962) diskuterar psykologins brist på kunskap om individers beteende som en oförmåga att beskriva och förklara beteendet hos en unik individ (vad han kallar morfogenetiska studier). Detta beror i sin tur på en tendens att i första hand koncentrera intresset till dimensionella studier eller till studier av olika beteendekorrelat och medför att en stor del av kunskapen om individers beteende går förlorad. Hudson (1967) har uttryckt detta på följande sätt

It is the death of behavioural science, or so I would argue, to be content with theories tenuously supported and small-to-medium correlations. Our predictive control must be strong or we enter a twilight state in which no theory is put closely to the test, and in which hobby-horses are not refuted but politely forgotten. If psychologists care about exceptions - if they notice them, even - progress remains a possibility. (sid 24)

Det går således att i litteraturen finna uttryck både för behovet av unika fallstudier - bl a för att öka förståelsen av beteende på individnivån - och för möjligheten att ur studiet av enskilda fall börja formulera den regeluppsättning som inrymmer möjliga beteendepinciper.

I en studie av sambandet mellan företagsledares aktiviteter och inflytande - i första hand begränsad till förutsättningarna för inflytande i det löpande arbetet - kan valet av fallstudier, så väl som valet av få men relativt djupa fallbeskrivningar, tyckas självklart. Andra chefsstudier som också syftat till att beskriva och förklara förutsättningar för och förekomst av visst beteende, men som i högre grad betonat inklusivitet, har emellertid primärt valt andra metoder (t ex Maccoby, 1975, Stewart, 1976 och Rock, 1977). Det avgörande skälet för mig när det gäller valet av ett fåtal intensivstuderade fall som underlag för min analys är intresset för de specifika förutsättningarna för företagsledares inflytande i några olika arbetssituationer. Trots de begränsade möjligheter att dra generella slutsatser en sådan anstas medför har jag av de skäl som redovisats i kapitel 1 funnit det angeläget att i detalj försöka studera de arbetsaktiviteter som måste vara bärare av företagsledares inflytande. Min utgångspunkt är därför att företagsledares arbetsaktiviteter både utgör den processmedverkan som bildar förut-

sättningar för deras inflytande och den mekanism genom vilken deras faktiska inflytande realiserar.

VALET AV STRUKTURERAD OBSERVATION

Utfallet av en studie med det syfte jag formulerat i kapitel 1 måste i hög grad bero av forskarens möjligheter att observera och tolka företagsledares aktiviteter. Detta förhållande - i kombination med en explorativ forskningsuppgift och få vägledande resultat från tidigare studier - gör deltagandeobservation till ett naturligt val av datainsamlingsmetod. Mintzberg (1968) visar med en genomgång av tillgängliga metoder för att studera chefsarbete att deltagandeobservation på nuvarande kunskapsnivå knappast kan ersättas med mer arbetsbesparande metoder utan en avgörande reduktion av datas informationsinnehåll. Deltagandeobservation har med framgång utnyttjats i flera välkända ledarstudier med relativt bred ansats, t ex Whyte (1943), Dalton (1959) och Sayles (1964).

Deltagandeobservation är emellertid ingen entydig metod utan en sammanfattande beteckning på en rad olika varianter. När därför ett val av deltagandeobservation som grundläggande metod träffats, återstår beslut om vilken utformning av metoden som skall användas i den aktuella situationen. Det är särskilt två element i observationsmetoden som behöver bestämmas - graden av deltagande och graden av struktur.

Det är vanligt att utskilja fyra olika observatörsroller: 1) fullständig observatör, 2) observatör som deltagare, 3) deltagare som observatör, och 4) fullständig deltagare (Gold, 1958, Pershall, 1965, Bouchard, 1976), och att diskutera för- och nackdelar med dessa roller som om de var skarpt avgränsade. I en verklig observationssituation måste naturligtvis rollerna betraktas som benämningar på intressanta punkter längs en skala från total avskärmning från studieobjektet (t ex via envägsspeglar) till totalt deltagande (t ex genom falsk identitet). Bortsett från extremfallen är det heller inte möjligt att entydigt fixera observatörsrollens läge på skalan vid studiens början. Den faktiska observatörsrollen är till stor del ett resultat av observatörens interaktion med observationssituation och observationsobjekt och rollen kommer därför att variera mer eller mindre under studiens förlopp. Rollindelningen underlättar emellertid beskrivningen av observatörens avsikter vid uppläggningsen av studien och

erfarenheter vid avrapporteringen.

Mina möjligheter att välja observatörsroll var redan på planeringsstadiet mycket beskurna. Situationskraven dikterade, som jag uppfattade det, en strävan mot den totala observatörsrollen även om jag hela tiden också måste vara deltagare i den bemärkelsen att jag var närvarande.

Det är troligt att en deltagare-som-observatörsroll hade varit att föredra i vissa avseenden bl a genom ökade möjligheter att röra sig obehindrat i organisationen och kunna tränga under ytan på olika företeelser. En sådan roll hade kanske också varit möjlig med en längre observationsperiod per företagsledare. Åtminstone gentemot de anställda i företaget och företagsledarens externa kontakter hade en roll som assistent, konsult, chefsutvecklare eller liknande kunnat fungera som en mer naturlig ursäkt för närvaro än den rena observatörsrollen. Sannolikt hade emellertid också en sådan maskering lett till ökade krav på deltagande och därför, i direkt avseende, till större påverkan på situationen. (Jag återkommer längre fram till frågan om hur jag påverkat de studerade situationerna.)

I stor utsträckning kom jag emellertid att uppfattas som företagsledarens tidsstudieman och den uppgiften mötte både gehör och viss munterhet vid de snabba presentationer som blev nödvändiga i företagsledarens kontakter. Mitt intryck av stickord, strödda kommentarer och mina informella samtal med anställda och externa kontakter är att studiesyftet uppfattades orienterat mot företagsledarens effektivitet och tidsanvändning som ett sätt att utforma en rationellare arbetsmetod.¹⁾ Min strävan var dock genom hela observationsförfarandet att neutralt och med så lite interaktion som möjligt smälta in i företagsledarens miljö.

Det andra elementet i observationsmetoden som behöver bestämmas är graden av struktur. Forskare som Whyte (1943), Dalton (1959) och Sayles (1964) har i välkända studier utnyttjat en närmast antropologisk relativt ostrukturerad observationsmetod. Sayles beskriver sitt tillvägagångssätt så här

¹⁾ Detta är förmodligen rätt naturligt med tanke på de utbredda insatser av detta slag som görs av konsultföretag som AB System Frekvensor.

The field work was conducted by techniques of anthropological studies: the researcher endeavors by living within the culture for extended periods of time to comprehend significant relationships and attitudes - even those which may depart from his predispositions and expectations. (Sayles, 1964, sid vii)

En sådan inställning till deltagarobservation ger stor flexibilitet. Forskaren kan ägna sitt intresse åt det som vid varje tillfälle förefaller mest givande; han kan följa händelseutvecklingen i den ena eller andra riktningen; han kan t o m dra sig undan för att sortera eller begrunda speciellt betydelsefulla intryck. Samtidigt är det uppenbart att en sådan öppenhet - och om man så vill, brist på struktur - kräver att forskaren har förhållandevis gott om tid och kan tolerera stora doser ospecificerat sökande. Resultaten, både som helhet och i enskildheter, kommer också att vara svåra att redovisa och verifiera.

Andra forskare, som tagit sig an likartade uppgifter, har därför på förhand strukturerat sina observationer genom att ange vad som skall observeras, hur det skall beskrivas och mätas.

.... before we go out in the field in order to make our observations we must know what to look for and how to describe and measure the things we observe.... Without such a conceptual framework, there would be no way of selecting among the infinite number of factual observations which can be made about any concrete phenomena. (Carlson, 1951, sid 19)

Mitt dilemma var således att finna en observationsmetod som kunde balansera dessa motstridiga strävanden. Risker med att utveckla en komplett struktur före observationsperioden är, som jag tidigare diskuterat, att den hindrar observatören att upptäcka och förstå förhållanden eller fenomen som tidigare varit okända. Aysaknad av struktur däremot leder till svårigheter att registrera, bearbeta och rapportera observationerna.

Mintzberg (1968) utvecklade inför i huvudsak samma balanseringsproblem en metod han kallar "strukturerad observation", som kort kan beskrivas på följande sätt: Forskaren observerar företagsledaren i arbete. Varje observerad aktivitet (en verbal kontakt, förflyttning, ett skriftligt meddelande) kategoriseras av forskaren på olika sätt (t ex med hänsyn till varaktighet, deltagare, syfte) på samma sätt som i dagboksmetoden men med en betydande skillnad. Kategorierna utvecklas före

men också under och efter själva observationen. Kategoriseringen påverkas således av de aktiviteter som observeras. Förutom kategoriseringen av aktiviteter samlar forskaren också detaljerad information om händelseutvecklingen och nedtecknar så fullständigt som möjligt företagsledarens agerande och skeendet i hans närhet.

Jag valde att utnyttja strukturerad observation som metod för datainsamling, främst med tanke på syftet att exemplifiera företagsledares medverkan i beslutsprocesser, men också för möjligheten att systematiskt och relativt "djupt" studera företagsledares arbetsinnehåll. Valet av metod begränsade urvalets storlek och innebar registrering av färre kvantitativa data om arbetskaraktäristika än med en jämförbar dagboksstudie.

Enligt min uppfattning är det emellertid nödvändigt att i ett tidigt skede av forskningsprocessen i viss mån ge avkall på inklusivitets- och generalitetskrav om syftet är att beskriva särskilda aspekter av arbetsinnehåll.

VALET AV FÖRETAGSLEDARE OCH OBSERVATIONSTILLFÄLLEN

Valet av strukturerad observation som metod för datainsamling begränsade i praktiken antalet företagsledare som kunde studeras. Jag beslutade därför (i likhet med Mintzberg, 1968) att totalt studera fem företagsledare, var och en under en veckas arbete.

I valet av företagsledare som skulle ingå i studien kunde naturligtvis inte någon representativitet eftersträvas. Brunswick (1956) har framhållit att

In fact proper sampling of situations and problems may in the end be more important than proper sampling of subjects, considering the fact that individuals are probably on the whole much more alike than are situations among one another. (sid 68)

Med utgångspunkt från detta och koncentrationen till beslutsinflytande i det löpande arbetet kom jag i stället genom valet av företagsledare att förstärka studiens karaktär av fem separata fallbeskrivningar. Jag ansåg det önskvärt att få till stånd en spridning¹⁾ på de stude-

¹⁾ Spridning är här liktydigt med "variation" men utan anspråk på systematik. Det finns naturligtvis fler kombinationer av de tre dimensionerna för spridning än vad mina fem fall täcker. Företagsledarsituationerna är således olika med avseende på "spridningsdimensionerna" men i övrigt godtyckligt valda. I analysen har jag heller inte i någon egentlig bemärkelse kunnat utnyttja dessa dimensioner utan endast förekomsten av olikheter.

rade företagsledarsituationerna med avseende på 1) företags storlek (mätt i antalet anställda), 2) verksamhetens art (främst olika branscher) och 3) geografisk belägenhet (särskilt skillnaden mellan ortsdominans och ortsanonymitet).

Önskemålet om spridning i dessa dimensioner sammanhängde med mina ursprungliga föreställningar om företagsledares inflytande som jag presenterat i kapitel 1, med behovet av olikhetsansatser (se redovisningen av Stewarts arbete i kapitel 7) och med viljan att pröva om en beskrivning av förutsättningar för inflytande kopplad till aktivitetsutövande kunde rymmas i en sådan serie fall. Ett urvalskriterium på individnivå var att företagsledaren skulle ha haft sin befattning så länge att han kunde betraktas som erfaren och etablerad i organisationen. Med hjälp av detta kriterium ville jag undvika att öka komplexiteten i mitt observationsmaterial med förhållanden¹⁾ som kunde tänkas sammanhänga med en introduktionsfas.

Val av företagsledare inom dessa ramar skedde relativt godtyckligt, huvudsakligen med hänsyn till tillgänglighet. Två av de företagsledare som tillfrågades avböjde att delta i studien. Båge uppgav att företaget befann sig i en extraordinär situation och att studien därför dels skulle ge en missvisande bild av deras arbetsförhållanden dels också skulle kunna inverka störande på "händelseutvecklingen". Övriga accepterade, mer eller mindre beredvilligt, mot en försäkran att de skulle få möjlighet att säkerställa anonymiseringen i den gjorda beskrivningen.

Följande företagsledare kom att ingå i studien

- AN Åger och leder ett köpsågverk och hyvleri i Norrland med i genomsnitt 13 anställda. ANs far startade företaget och AN har arbetat inom sågverksnäringen i hela sitt liv, de senaste 25 åren som företagsledare.
- BN VD i ett rörentreprenad- och serviceföretag med ca 75 anställda som också driver detaljhandel. Företaget är ett familjebolag.
- CN VD för ett parti- och detaljhandelsföretag med ca 400 anställda. Företaget ägs av familjen CN.

¹⁾ Jfr Rock (1977) som särskilt utnyttjade företagsledarnas introduktionsperiod som utgångspunkt för att bestämma befattningsinnehåll.

DN VD för ett helägt dotterföretag med ca 2 000 anställda i ett industribolag.

EN VD för en större industrikoncern med dotterbolag i Sverige och utomlands.

Förläggningen av observationsveckorna i tiden representerar ytterligare ett antal val. Inte heller här eftersträvades representativitet i egentlig mening. Arbetet på företagsledarnivå innehåller i flertalet fall såväl cykliskt återkommande aktiviteter som mer eller mindre slumpmässigt fördelade arbetsvariationer. En veckas observation tillåter inte kompensation för några av dessa skevheter. Också observationsveckorna valdes därför främst med tanke på tillgänglighet.

Dessutom eftersträvades en tidsförläggning som innebar att företagsledaren skulle tillbringa huvuddelen av sin tid i det egna företaget och att så liten del av arbetstiden som möjligt skulle vara avsatt för formella sammanträden. Denna tidsförläggning är i sin tur en konsekvens av min inriktning på beslutsinflytande i det löpande arbetet, som jag redogjorde för i kapitel 1. För företagsledare som normalt tillbringar en stor del av sin tid på interna och externa styrelsesammanträden, företagsnämnds- och andra samrådsorgan m m är därför den redovisade aktivitetsfördelningen mer missvisande än för andra.

För att åtminstone kunna ge en ungefärlig korrigering inhämtades därför uppgifter om företagsledarnas sammanträdesengagemang för den månad där observationsveckan ingick samt deras egna synpunkter på hur observationsveckan skiljde sig från "normala" förhållanden i detta avseende. Både av uppgifterna om faktiskt beviljade sammanträden och av företagsledarnas egna uttåg framgick att arbetsförhållandena (utom för AN) skiftar så kraftigt att det knappast är meningsfullt att försöka ange vad som är "normalt" beträffande tid för sammanträden. Tendensen i de valda observationsveckorna är emellertid att de innehåller en mindre andel formella sammanträden än vid en godtyckligt vald observationsperiod. Detta begränsar naturligtvis möjligheterna att dra slutsatser om förutsättningarna för de studerade företagsledarnas inflytande i sådana sammanhang.

FÖRBEREDELSE FÖR OBSERVATIONSPERIODERNA

För att så framgångsrikt som möjligt kunna genomföra observationsstudien försökte jag under etableringsfasen uppnå ett förtroendefullt förhållande till de företagsledare

som skulle ingå i studien. Jag hoppades särskilt kunna nedbringa observatörseffekten genom att öppet redovisa studiens syfte och den metod jag valt samt genom att utförligt diskutera hur konfidentialitet och anonymitet skulle säkerställas.

I ett inledande telefonsamtal med företagsledarna presenterade jag några data om min egen bakgrund och situation och gick sedan in på studiens inriktning och uppläggning. Därefter tog jag upp frågan om medverkan, men sa samtidigt att jag inte behövde något bestämt besked förrän vi åtminstone träffats en gång och fått tillfälle att diskutera saken mer ingående. Samtalen avslutades med att vi bestämde tid för ett personligt sammanträffande (utom i ett av sju fall, där företagsledaren direkt avböjde p g a en känslig förhandlings-situation som berörde hela företagets framtid).

Vid det första mötet berättade jag åter om studiens uppkomst, huvudfrågeställningar och genomförande. Jag fick undantagslöst få eller inga frågor men däremot en bestämd känsla av att jag borde fatta mig kort. I fem av fallen kom vi snabbt överens om medverkan, tidsförläggning och formerna för integritetsskydd, som genomgående bestod av att jag skulle anonymisera beskrivningen och dessutom låta dem stryka fritt i mitt manuskript (en rätt ingen utnyttjat).

Därefter förlorade jag initiativet i samtalen och fick lyssna till vad som förmodligen var en blandning av vad företagsledarna tyckte att jag borde få höra och vad som för tillfället mest tyngde deras hjärtan eller axlar¹⁾. Så gott jag kunde försökte jag utnyttja dessa "föreläsningar" till att få mitt andra mål med sammanträffandena tillfredsställt, nämligen att få företagsledarna att så utförligt som möjligt redogöra för företagets organisation och verksamhet samt det egna arbetet.

Den bakgrundsinformation som jag på detta sätt lyckades samla in var rätt olika från fall till fall. Vissa beskrivningar var en fragmentarisk blandning av historisk utveckling och aktuella problem andra var koncentrerade till personfrågor eller invecklade affärstransaktioner. Det hade kanske funnits möjligheter att få enhetligare och mer sammanhängande bakgrundsbeskrivningar,

1) Undantaget var koncernens VD som efter att han tagit initiativet ytterligt koncist och välstrukturerat redogjorde för företagets verksamhet, organisation, nyckelpersoner och sitt eget arbete så fullständigt att jag när han slutat inte hade en enda fråga kvar på min checklista.

men dels ville jag inte fresta min lycka med alltför många närgångna frågor vid detta tillfälle, dels ansåg jag att det var viktigt att initialt lyssna till vad företagsledarna självmant ville berätta om, dels blev mötena ändå förhållandevis långa, mellan 1,5 - 5,5 timme. Under observationsperioderna bemödade jag mig emellertid om att få luckorna i bakgrundsbeskrivningarna fyllda, så att jag innan den egentliga analysen började hade en likartad förståelse av företagets verksamhet, uppbyggnad och hur företagsledarna såg på sitt eget arbete.

Innan det första mötet avslutades bad jag att få bli visad runt i företaget, både för att ha ett synintryck åtminstone av delar av verksamheten och för att lättare kunna orientera mig under observationsperioden. Jag bad också att få tillgång till skriftligt material i form av organisationsplan, årsredovisning, verksamhetsberättelse eller andra företagsrapporter av allmänt intresse.

Efter detta första sammanträffande skrev jag brev till var och en av företagsledarna, där jag upprepade studiens inriktning och villkor, deras åtaganden som studieobjekt och mina egna åtaganden som forskare.

OBSERVATIONSGENOMFÖRANDE

Under observationsperioderna insamlades två slag av uppgifter - 1) "strukturerade" och 2) "anekdotiska".

1. Strukturerade data omfattade företagsledarens samtliga aktiviteter samlade under hela observationsperioden. De omfattade aktivitetsslag, kontakter (namn, befattning, organisationstillhörighet), varaktighet (i minuter). Dessutom angavs för varje aktivitet ett huvudsyfte.
2. Anekdotiska data omfattade verbala beskrivningar av företagsledarens agerande och skeendet i hans omgivning. Bakgrundsinformation och kompletteringar för att kunna förstå händelseutvecklingen inhämtades vid konversationer med företagsledaren och andra anställda i företaget.

Under observationen förde jag kronologiska anteckningar på ett formulär med särskild plats för angivelser av tid, plats, deltagare, aktivitet och syfte samt en kolumn för löpande beskrivning. Anteckningarna fördes i övrigt utan i förväg medvetet uppgjord kategorisering. Jag utnyttjade helt enkelt de ord som jag vid tillfället ansåg bäst representera vad jag observerade. Till stor del innebar detta emellertid att jag vid interaktioner i

komprimerad form återgav de olika deltagarnas inlägg. Företagsledarens ordval och uttryckssätt kom naturligt nog också att väsentligt påverka beskrivningen.

Mina observationsprotokoll hade följande utseende.

Tid	Plats	Deltagare	Aktivitet	Syfte	Ref	Beskrivning
1.25	K	Lund	K/S/dir	Förfr		Förfr om en halvmeterslängd, 200 minuter 2 m. AN: "Nä, det blir inte"
1.27		Öst	K/S/mo	Förfr		Förfrakt diet, om klyvaravfång.
1.30		Lund	U6 tel	Önk	F40	Inläshningsstat: Andvika har inte kommit. Regnar ierren om återhämtning av felaktiga paragestritar
1.31		Truck	K/S/dir	Förfr		Var ställa stapeln med 2"4. AN: "Räta upp stapeln till ett 0 stäl inför"
1.35		Öst	K/S/dir	Info		Samtalet m. Heltorn. Kopplingarna och rörslingar för fundamentgrävning, ta vattenbelysning av motorn m. ändrigande flöden på höger sida 0 släpningar bakt
1.40			U7 tel	Förfr		Jonsson i viderörskes om betongblandare m. vibrator; fiedag 910 teln m. Gustav
1.43	T3			Öns		Rottkapning; slas kulturen för m. mot

Figur 4:1 Observationsprotokollets utseende.

Vänstersidan av ett uppslag ägandes således åt strukturerade observationer och den högra åt löpande beskrivning av händelseförloppet. Referenskolumnens bokstäver indikerade skriftligt material som förtecknades på en särskild lista. Jag bad vid lämpliga tillfällen att få ta del av materialet eller få huvudinnehållet återgivet och kunde genom indexeringen placera det i sitt sammanhang¹⁾.

Strömberg och Wiridenius (1961), Mintzberg (1968), Gustavsson (1971) och Schatzman och Strauss (1973) har

1) I praktiken lärde sig företagsledarna mycket snart att slussa det skriftliga material de hanterade till mig eller, om innehållet var alltför känsligt, att med några ord förklara innebörd och koppling till deras aktiviteter.

alla vittnat om noteringsmöda och tidsbrist som framträdande reaktioner vid någon längre tids direktobservation. Mina erfarenheter från observationen av företagsledare är att metoden väl motsvarar sitt rykte när det gäller kraven på observatören. I själva verket blev jag tvungen att avfatta delar av min löpande beskrivning av händelseförloppet på ett slags primitivt kodspråk. Detta innebar i sin tur att kvällen (och en del av natten) efter varje observationsdag måste ägnas åt renskrivning av dessa anteckningar, eftersom de annars snabbt blev otydbara för mig själv.

Vid varje observationsperiods slut hade jag således en uppsättning strukturerade data enligt den vänstra delen av observationsprotokollet (plus referenslistan med tillhörande material) som kunde bearbetas på olika sätt, dels en sammanhängande verbal beskrivning av företagsledningens agerande och händelseutvecklingen i hans närhet under observationsveckan.

ANALYS AV OBSERVATIONSDATA

En invändning mot den strukturerade observationsmetoden som framförts är att kategoriseringen av observerade fenomen, i form av urval och val av beskrivningssätt, tillåts bli en intuitiv och därför okontrollerbar process. Westerlund (1950) säger

Olika observatörer har olika erfarenheter. Deras sätt att ordna vad de observerar skiftar. Detta gäller varje observation. De observerade beteendena kan ju inte enbart radas upp efter varandra utan måste på något sätt kvantificeras och klassificeras. En viss klassifikation äger rum redan i observationsögonblicket. (sid 15)

Så snart en observatör över huvud taget börjar att redogöra för ett arbete, influerar givetvis hans personliga språkvanor och erfarenheter på resultatet. Detta kan aldrig undvikas. (sid 17)

Det finns, som jag ser det, bara två sätt för observatören att bemöta och något mildra denna invändning. Det ena är att så utförligt som möjligt redogöra för hur han behandlat sina observationsdata under analysfasen för att därigenom åtminstone exponera det medvetna förfarings-sättet för läsaren. Jag skall ägna resten av det här avsnittet åt den redogörelsen.

Det andra sättet att öka läsarens möjligheter till kontroll av kategorisering, analys och slutsatser är att

återge tillräckligt mycket av observationsmaterialet i den form forskaren arbetar med det, för att läsaren skall kunna bilda sig en självständig uppfattning om innehållet. I kapitel 5 försöker jag ge en sådan sammanhängande beskrivning av mina observationer. I kombination med de beslutskaraktäristika och den analys av kritiska moment som presenteras i kapitel 6 ger beskrivningen enligt min uppfattning förhållandevis goda möjligheter att följa bearbetningen med utgångspunkt i det strukturerade observationsförfarandet.

Jag har tidigare redogjort för formen på mina observationsdata. Det första problemet vid analysen var hur jag skulle reducera data på ett sätt som skulle främja mitt sökande efter samband mellan företagsledarnas aktiviteter och beslutsinflytande. Homans (1950) diskuterar tre nivåer av deskriptiv toeri - 1) återberättande av observationer, 2) abstrakt notering och 3) hypotesutveckling. De högra protokollsidornas beskrivningar av agerande och händelseförlopp tillhörde definitivt den första av dessa nivåer. Det var också den del av mina observationsdata som var rik på intryck och associationer; den del som jag tyckte innehöll mycket relevant material för min huvudfrågeställning.

Data på de vänstra sidorna i observationsprotokollet tillhörde, åtminstone i viss mening, nivå två av Homans indelning. Samtidigt som de bl a av detta skäl var relativt enkla att reducera genom sortering och tabulering på olika ledder, hade jag från början svårt att knyta an dessa kvantitativa data till de förhållanden jag ville belysa. Jag utförde emellertid reduceringen i de dimensioner som jag ansåg angelägna¹⁾. Trots att denna kvantitativa analys inte föreföll så fruktbar för studiens syfte gav den vissa indirekta indikationer på förhållandet mellan företagsledares aktiviteter och beslutsinflytande.

Analysen visade t ex hur lång tid företagsledarna tillbragte med olika befattningshavare under observationsveckan, vilken andel av kontakterna som ägde rum på VDs kontor, hur inkommande samtal förhöll sig till utgående m m. Intressantare var emellertid tabuleringen av "huvudsyfte" på dessa olika dimensioner. En sådan analys visade t ex från vilka befattningshavare företagsledarna fick skriftlig information, hur lång tid kontakter med olika syfte varade, vilka slag av meddelanden som

1) Tabell 7:16 visar i huvudsak vilka dimensioner jag laborerade med och ger ett intryck av vilka korstabuleringar som är rimliga, även om jag vid detta tillfälle inte använde Mintzbergs uppställning.

utlöste omedelbar handling, och vem som tog initiativet i olika frågor.

På det hela taget gjorde jag emellertid små framsteg med att generera hypoteser¹⁾ om företagsledarnas beslutsinflytande ur den strukturerade delen av mina observationsdata. Utan stöd av aktivitets- och händelsebeskrivningen var de för fragmentariska för att det skulle gå att se samband eller mönster. En observationsvecka per företagsledare framstod också som alltför kort tid att bygga en kvantitativ aktivitetsanalys på.

Mina försök att ta steget från nivå ett till nivå två i den beskrivande delen av mina data genom att finna abstrakta begrepp, kategorier eller klasser för de fenomen jag observerat, verkade vid denna tidpunkt än mer fruktlösa. Jag fann visserligen begreppschemata som relativt enkelt tycktes kunna läggas till grund för intressanta kopplingar mellan aktiviteter och inflytande - och som med lite god vilja kunde hårbärgera åtminstone merparten av mina observationer. När jag försökte tillämpa dem gled jag emellertid ofelbart in i en abstrakt tolkning av mina egna observationer som kunde verifieras ännu mindre än observationsbeskrivningarna i sig och som ändå inte fångade det jag hade upplevt som det karaktäristiska i företagsledares inflytandesituation. Försöket att ta steget från nivå ett till nivå två förde mig m a o mycket nära den normativa handbokslitteraturen som i stor utsträckning föreskriver vad företagsledare bör göra utan att närmare förklara motiven och förutsättningarna för sådant handlande.

Jag beslöt därför att försöka redovisa varje företagsledarsituation som en fallbeskrivning med min karaktäristik av 1) dominerande drag i arbetssituationen, 2) beslutsaktiviteter och 3) min beskrivning av olika slag av beslutsepisoder (kapitel 5). Dessa fallbeskrivningar skulle sedan bilda underlag för en karaktäristik av de studerade företagsledarnas beslutsinflytande och för en analys av kritiska moment i de observerade beslutsförloppen (kapitel 6). På detta sätt hoppades jag kunna göra en tillräcklig andel av mina observationsdata tillgängliga för läsaren och därigenom kunna undvika mer eller mindre syntetiska konstruktioner som ett mellanled mellan observationer och sambandsanalys.

1) Om denna analys gett upphov till hypoteser hade dessa utgjort en del av mitt undersökningsresultat. Hypoteserna hade naturligtvis inte kunnat prövas på det föreliggande materialet.

Min ursprungliga strävan var således att undvika den för läsaren okontrollerbara ökning av subjektiviteten som är förknippad med steget från formulerade observationer till sammanfattande (områdes)beskrivning med valda exempel. Jag arbetade därför till en början med en besluts(aktivitets)katalog, som med hjälp av kronologisk redovisning skulle göra det möjligt att i detalj följa de studerade företagsledarnas beslutsaktiviteter. Det visade sig emellertid omöjligt att realisera denna strävan av i huvudsak två skäl.

- 1) Flera av de studerade företagsledarna upprepade vissa beslutsaktiviteter ett stort antal gånger med oetydliga variationer. En konsekvent redovisning av enskilda aktiviteter blev därigenom svåröverskådlig och informationsfattig.
- 2) Mina observationsanteckningar kom till följd bl a av tidsbrist och invanda föreställningar att vara avfattade med en "primitiv" beslutsområdesterminologi. Denna tjänstgjorde således i någon mån både som observationsmall och stenografi.

Jag valde därför att i några fall bibehålla den intuitivt baserade uppdelningen i beslutsområden. I övriga fall har jag i stället återberättat de "händelser" jag fann mest betecknande och intressanta. Formen för beskrivning av de studerade företagsledarnas deltagande i och inverkan på beslutsprocesserna är därför enhetlig bara i den utsträckningen att de innehåller exempel på händelser och en karaktäristik av situation och beslutsfattande. De "uppdelningar" som gjorts skall inte ses som ett uttryck för förekomsten av skarpa gränser och framför allt inte för oberoende. Snarare har jag under observationsperioderna styrkts i min ursprungliga föreställning om ömsesidig avhängighet och komplicerade samband mellan olika företagsfunktioner eller affärsområden i företagsledares beslutssituationer.

Sammanförandet av företagsledaraktiviteter till beslutsområden, liksom urvalet av beslutssituationer som återgivits, är i hög grad subjektivt. Inom ramen för den osäkerhet som är förknippad med detta är emellertid ändå avsikten att exemplifieringen av beslutsaktiviteter skall vara "täckande". Andra slag av beslutsaktiviteter/besluts-mönster än de som förekommer i redovisningen har jag inte observerat.

PÅVERKAN PÅ OCH AV DE STUDERADE FÖRETAGSLEDARNA

Gustavsson (1971, sid 161) urskiljer särskilt två kriterier

för att avgöra observationsdatas kvalitet.

- 1) Den utsträckning i vilken observatören genom sin närvaro och verksamhet påverkar de studerade personernas beteende så att det avviker från deras beteende när de inte är observerade och därigenom snedvrider resultatet.
- 2) Den utsträckning i vilken observatörens relationer till de studerade personerna influerar vad han observerar eller rapporterar.

Det är välkänt att en forskare utsätter sig för risken att påverka de data han eftersträvar att samla in. Blotta närvaron av en främmande person i situationen kan ofta påverka individen så att hans beteende i många avseenden blir annorlunda än det skulle ha varit om han inte varit föremål för observation.

Förutsättningen att observationen inte förändrar beteendet hos den som observeras är i stor utsträckning oriktig. Det är troligen omöjligt att genomföra en observation, som inte influerar på observationsresultatet. (Westerlund, 1950, sid 5)

The act of observation effects the person being observed, directly or indirectly, and to a degree which is often of the same order of magnitude as the phenomena which the scientist is interested in observing. (Kaplan, 1964, sid 136)

Denna typ av felkälla existerar även vid renodlat experimentella ansatser. I allmänhet har studerade personer en tendens att anpassa sitt beteende dels i riktning mot förväntningar de antar att observatören har dels i riktning mot sådant som de förmodar observatören kommer att bedöma som positivt med hänsyn till studiens syfte (Se t ex Björkman, 1979).

När det gäller den genomförda studien av företagsledare finns det emellertid skäl att anta att observatörens inverkan inskränkt sig till sättet på vilket arbetet utförts snarare än på arbetsinnehållet. Huvudinnehållet i en företagsledares arbetsvecka kan inte förändras till följd av närvaron av en observatör. Sammanträden och avtalade möten måste hållas; förekomsten av inkommande telefonsamtal och besök påverkas inte av en observatör. Det är möjligt att argumentera för att färre spontana interaktioner och utgående samtal kan bli ett resultat av observatörens närvaro, men mina erfarenheter tyder inte på att aktiviteter senarelades för att undvika min närvaro vid dem.

Det var uppenbart att de studerade företagsledarna, och de i företaget som flitigt samarbetade med honom, i takt med att observationsveckan framskred vande sig vid min närvaro. För sammanträdesdeltagare och besökare var däremot min närvaro oväntad. I flertalet fall var en presentation nödvändig. När företagsledaren var osäker på om den/de andra parten/parterna hade något att invända mot min närvaro frågade han vanligen om detta vid introduktionen. Detta förfaringssätt gav naturligtvis endast ett minimalt utrymme för avvisanden och endast vid ett tillfälle (en forskarkollega som skulle redovisa resultatet av en attitydundersökning) restes invändningar. I regel avspeglade i stället de frågor som ställdes intresse för studien.

När introduktionen var avklarad uppträdde något av följande reaktionsmönster. Några föreföll besvärade och tittade då och då åt mitt håll med ett ansiktsuttryck som vittnade om tvivel på den föregivna anledningen till min närvaro. Andra sympatiserade med min uppgift och riktade vissa kommentarer till mig, särskilt i klargörande syfte. Det stora flertalet tycktes emellertid snart glömma min närvaro.

Min närvaro som observatör kan emellertid tänkas ha förändrat innehållet i t ex sammanträden eller kontakter, särskilt genom att ha medverkat till att negativa eller obehagliga inslag uppskjutits. Observationsförfarandet kan naturligtvis också ha påverkat de medverkandes sätt att handla, t ex genom att de mer eller mindre medvetet dämpat motsättningar och aggressioner. Det kan därför inte uteslutas att observationsmetoden i viss utsträckning påverkat observationsinnehållet. Mot bakgrund av att studien är explorativ och behandlar förutsättningar för företagsledares inflytande samt att analysen genomgående inriktats mot ett helhetsperspektiv behöver dock inte denna påverkan bedömas som betydelsefull för studiens resultat.

Det andra Gustavssons två kriterier pekar på den påverkan på observationsresultat som uppstår genom observatörens förhållande till den person eller situation som observeras.

.... the more involved he (the observer) is with his subject matter the more likely it is that his observations will be affected by the involvement. (Kaplan, 1964, sid 138)

Med tanke på den tid en observatör tillbringar tillsammans med de personer som studeras, och den uppmärksamhet han ägnar registrering och tolkning av deras hand-

lande, förefaller det ofrånkomligt att hans intryck i hög grad färgas av egna omdömen och den egna relationen till personer och situationer.

En förutsättning för att observatörens påverkan på den observerade "verkligheten" skall bli så liten som möjligt är att han kan finna och bibehålla en roll som är acceptabel i den sociala situationen. Denna roll representerar emellertid en "påverkan" på observatören som kan förväntas influera både vad observatören observerar och på vilket sätt han uppfattar det han observerar.

Påverkan på observatören har emellertid också en annan sida som kan uttryckas på följande sätt

Insofar as the researcher is present and active, he himself is subject to observation, and this observation can be expected to affect his work. (Schatzman & Strauss, 1973, sid 64)

Observatören som föremål för observation kan tyckas innehålla en paradox. Hans närvaro förändrar situationen; hans handlingar - också de handlingar han inte företar sig - vare sig de är korrekta eller inte förändrar situationen. Vilken är då den verkliga situation som är utsatt för förändring? Till en del beror naturligtvis detta på hur observationsobjektet uppfattas.

Forskaren vill inte förändra det som han önskar se hända "naturligt". En "händelse" är emellertid ett centralt element i en process, och alla variabler i en situation är "pågående processer" inte ting som annars skulle finnas på platsen i ostört skick. Forskaren vet att den situation han observerar, och som han är observerad i, inte är exakt som den hade varit utan honom. Han vet också att situationen förändras och hade förändrats utan hans närvaro.

Varken före eller efter observationsperioderna har jag funnit något tillfredsställande svar på frågan om "förändring" kontra "förändrad" eller på problemet med påverkan genom relationer till studieobjekten. Jag har däremot eftersträvat ett visst förhållningssätt som åtminstone inneburit försök till likformig påverkan i dessa avseenden under de fem observationsperioderna. Följande formulering av observatörsuppgiften har varit vägledande för mina försök i denna riktning.

.... we cannot say precisely what the researcher should or should not do; yet we can say something general about the impression he creates about himself. The researcher is a learner, has patience, is tolerant and sympathetic. He wonders

first and judges last; he appears to be that way, and is that way. Furthermore, he generally accepts whatever he sees and hears at face value; he denigrates no motives. He does not visibly take sides on arguments among members no matter how much he may be invited to do so. He is open to the discovery of whatever is not so obvious to others. He is most considerate, polite, but not shy, he is in fact, rather tough in the sense that he cannot be put off for too long, nor shamed or coerced. He cannot be bought off or drawn into private arrangements, even to gain the data he needs. He assumes that the hosts would have it no other way. (Glaser och Strauss, 1965, sid 10)

Jag har försökt att observera passivt genom att så mycket som möjligt undvika att blanda mig i det pågående händelseförloppet. Tidigare erfarenheter har emellertid lärt mig att en passiv observatör, som inte visar intresse, antyder sina reaktioner eller ger ledtrådar om sin uppgift, kan vara utomordentligt störande. Jag har därför försökt att öppet agera som observatör men samtidigt tillåtit mig att vara mänsklig. Jag har ställt och svarat på frågor, antecknat flitigt och vid lämpliga tillfällen givit någon enstaka självständig kommentar. Jag har m a o försökt utforma en observatörsroll som både skulle vara socialt acceptabel i sammanhanget och ge de bästa förutsättningarna för datainsamling.

SVÅRIGHETER VID INSAMLING OCH BEARBETNING AV DATA

I min användning av strukturerad observation för datainsamling mötte jag svårigheter med tillgång till och tolkning av vissa data. De viktigaste bristerna kan sammanfattas i följande fem punkter (a - e).

- a) *Brist på kontinuitet.* En vecka är med alla mått en kort tid att studera företagsledare i arbete. Tolkning av vad som observerats är till stor del beroende av insikter i förhållanden som leder fram till en viss aktivitet. Observatören har bara tillgång till andra handskällor för att uppnå sådana insikter. De observerade företagsledaraktiviteterna var huvudsakligen delmoment av pågående processer. Detta innebär att förhållandevis få aktiviteter både intituerades och avslutades under observationsveckan.
- b) *Telefonsamtal.* Det var bara möjligt att avlyssna företagsledarnas del av samtalen. Särskilt vid inkommande samtal, där företagsledarna ofta förhöll sig passiva, var det svårt att följa konversationen och dra slut-

satser om huvudsyfte. Ofta var det möjligt att efter telefonsamtal komplettera och kontrollera de intryck jag fått av själva lyssnandet med direkta frågor. Det förekom emellertid (med högre frekvens i de större företagen där också samtalen generellt var svårare att tolka) att telefonsamtal eller andra aktiviteter följde så tätt på varandra att möjligheten till förtydliganden uteblev.

- c) *Kvällsarbete.* Företagsledarna kunde bara observeras i företagsmiljö. Arbetet med det omfattande material som de nästan undantagslöst bar hem i sina portföljer faller således utanför studien.
- d) *Aktiviteter i andra organisationer.* Det var vanligen inte möjligt att observera företagsledarna i andra organisationsmiljöer (t ex vid styrelsesammanträden).
- e) *Slutna sammanträden.* I vissa fall tilläts jag inte närvara vid sammanträden eller sammanträffanden. Orsakerna varierade men vanligast var att någon personfråga av känslig natur skulle diskuteras. En annan anledning var att företaget utomstående personer var involverade och min närvaro kunde "misstolkas".

FELKÄLLOR

Tidigare i det här kapitlet har jag kort diskuterat de källor till fel i studien som sammanhänger med kort observationsperiod och påverkan på och av de studerade företagsledarna. Det finns emellertid också andra felkällor som har sin grund i de tillvägagångssätt jag valt och i praktiska begränsningar. Min avsikt här är inte att utreda konsekvenserna av dessa felkällor för det observationsmaterial jag baserat min beskrivning och analys på, utan endast att göra läsaren uppmärksam på att de föreligger. Jag har sammanfattat de viktigaste av dessa felkällor i följande punkter (a - f).

- a) *Kort observationstid.* (Se sid 84)
- b) *Urval av företagsledare.* (Se sid 83)
- c) *Urval av observationsperiod.* Som omtalades på sid 84 eftersträvades en tidsförläggning som innebar att företagsledarna skulle tillbringa huvuddelen av sin tid i det egna företaget och att så liten del av arbetstiden som möjligt skulle vara avsatt för formella sammanträden. Med avseende på studiens syfte begränsar detta särskilt möjligheterna till slutsatser om förutsättningarna för beslutsinflytande

vid formella sammanträden. Dessutom kom emellertid företagsledarna att mer eller mindre medvetet förlägga observationsveckan till en relativt lugn period, vilket också kan antas ge vissa effekter på förhållanden som rör beslutsinflytande. (Se sid 84)

- d) *Påverkan på och av de studerade företagsledarna.* (Se sid 91 ff)
- e) *Ensam observatör.* Jag har genomfört observationsstudien ensam och därför inte haft någon möjlighet att verifiera varken uppfattning, urval eller tolkning av observationer. Således har jag inte heller kunnat diskutera observationer ur perspektivet utifrån med någon som haft tillgång till förstahandsinformation.
- f) *Ytlig förhandskunskap.* Den kännedom om interna förhållanden i de företag som skulle studeras som jag skaffade före observationsperioderna var förhållandevis ytlig. Det är troligt att min förmåga att uppfatta och tolka faktiska skeenden påverkats negativt av detta. Huvuddelen av inverkan från denna felkälla hade kunnat undvikas genom ett upprepande av observationsförfarandet.

5 FALLBESKRIVNINGAR

As a rule, from what I have observed, the American captain of industry does not do anything out of business hours. When he has put the cat out and locked up the office for the night he just relapses into a state of coma from which he emerges only to start being a captain of industry again.
(P G Wodehouse, 'My Man Jeeves')

Detta kapitel innehåller min redogörelse för de observerade företagsledarnas aktiviteter sedda ur ett beslutsperspektiv. I enlighet med syftesformuleringen i kap 1 (och de ytterligare avgränsningarna i slutet av kap 2) har jag koncentrerat beskrivningen till vad jag oprecist benämnt "beslutsinflytande". Min strävan har särskilt varit att försöka urskilja och beskriva företagsledarnas manifesta handlande vid de beslutstillfällen som uppstod och sammanhanget kring dessa, som det framstod för mig som observatör. Fallredogörelserna ¹⁾ innehåller därför - förutom några bakgrundsdata och information om de formella, participativa system som förekommer - min karaktäristik av 1) dominerande drag i VDs arbetssituationer, 2) beslutsaktiviteter och 3) min återgivning av vissa beslutsepisoder.

AB SÅGEN

Bakgrund

Företaget är ett mindre ramsågverk och hyvleri beläget utanför ett nordsvenskt brukssamhälle. 1975 hade AB Sågen

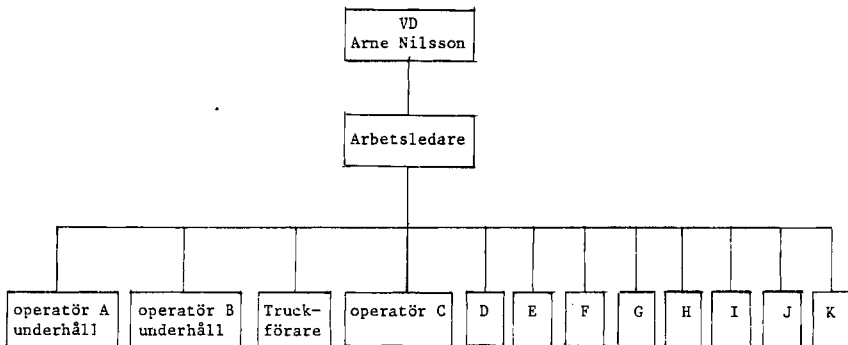
¹⁾ Fallbeskrivningarna har tidigare publicerats i något förkortad version (Forsblad, 1977). Fallen redovisas under fiktiva företagsnamn som emellertid indikerar kategoritillhörighet med avseende på typ av verksamhet och företagsform. Ordningsföljden går från det minsta till det största företaget.

i genomsnitt 13 anställda och omsatte 3,8 milj kronor.

Företagsledare och ägare av företaget är Arne Nilsson (AN). Hans far, som ursprungligen var småbrukare, började på 1920-talet en sågverksrörelse i blygsam skala. AN var då i pojkbåren. Han deltog under faderns ledning i produktionsarbetet. Efter faderns död kom verksamheten p g a splittring inom familjen att ligga nere en tid och 1947 såldes byggnader, maskiner och inventarier på auktion. Med till stor del lånade medel ropade AN in vad som var nödvändigt och användbart för drift av sågen och började verksamheten på nytt.

Tre av de anställda är ANs söner. De deltar i produktionen och svarar i stor utsträckning för underhållsarbete och förbättringar av produktionsutrustningen. Äldste sonen, som är ingenjör och gått igenom sågverkskolan i Härnösand som AN, har också till en del börjat överta vissa arbetsledningsuppgifter från AN.

De anställda vid AB Sågen (utom ANs söner) är fackligt anslutna. Den ombudsman som representerar de anställda i löneförhandlingar arbetar i det närbelägna brukssamhället. Skyddsombudet har arbetat på företaget i tio år och är också utbildad T-virkessorterare.



Figur 5:1 Sågens organisation (oktober 1976)

De anställda hade relativt nyligen vidtagit en osanktionerad stridsåtgärd i form av en kortare "sittstrejk". Dagen innan hade man vid arbetstidens slut lämnat tre grova stockar (max 5 min arbete), vilket innebar att man blev tvungen antingen att såga dessa på morgonen och sedan göra paus för att ställa om till klenare dimension (normalt ställer man sågen utom ordinarie arbetstid och har övertidsbetalt för detta) eller också ta ut det grövre timret och såga det vid ett annat tillfälle. ANs äldste son, som då fungerade som arbetsledare, ansåg att detta var illa gjort, särskilt som man tog både många och långa kaffeпаuser på arbetstid. Han sade därför att han också i fortsättningen tänkte hålla på arbetstiderna.

De anställda sade sig inte gilla "tonen" i uttalandet, avbröt arbetet och samlades i lunchrummet. AN, som snabbt tillkallades, löste konflikten genom att redogöra för avtalet - som stipulerade frukost 09.00 - 09.15 och lunch 12.30 - 13.00 - och praxis på företaget som var att även göra avbrott för 3-kaffe. På den direkta frågan från AN "om man ansåg det vara rimligt att också göra paus 11.00 och att dessutom utsträcka rasterna till mer än 15 minuter", svarade de anställda med att återgå till arbetet.

Personalrörligheten har de senaste åren uppgått till i medeltal 30 procent av arbetsstyrkan. Enligt AN har man svårigheter med rekryteringen av kvalificerad arbetskraft. Problemen förknippade med personalomsättningen ökas av generellt hög men också "ryckig" sjukfrånvaro.

ANs arbetssituation

AN börjar sin arbetsdag vid halv sju-tiden (arbetet vid sågen börjar 07.00). Den vecka jag studerade honom arbetade han i medeltal 9,5 timme per dag på kontoret och 2 timmar på kvällstid i bostaden, helgen undantagen. AN sköter ensam företagets administration och ekonomi, inklusive inköp, försäljning och kontorsrutiner. Hans arbetssituation karaktäriseras (att döma av förhållanden under observationsveckan) bl a av

1. Splittring, d v s många kortvariga och vitt skilda arbetsuppgifter

Under ANs ordinarie arbetstid 07.00 - 12.30, 13.00 - 16.00 (vecka 34) var medeltiden per aktivitet 13,5 min, median 5,5 min, typvärde 4 min och variationsbredden 35 min (med en mätnoggrannhet av ± 1 min).

2. Arbetsuppgifternas olika nivå och betydelse

Rutinmässig platsförsäljning av enstaka panel, list m m

Utlastningsberäkningar och fakturering

Ompostning av hyveln

Vagnslastförsäljning på export

Anbudsgivning på rotposter som är utslagsgivande för råvaruförsörjningen under det närmaste verksamhetsåret

Investerings- och inriktningsöverväganden med kostnader upp till flera milj kronor.

3. Att arbetsuppgifterna dag för dag är svåra att förutse

En driftstörning som ledde till avbrott skapade behov av omläggning och improvisation i produktionen

Försäljningsbeslut innebar vid flera tillfällen att planerade arbetsuppgifter måste uppskjutas för att t ex åstadkomma samordning mellan virkestransporter eller för att beräkna och lasta ut en viss virkesmängd.

4. Att många beslut måste fattas omedelbart

I försäljnings- och inköpssamtal var det vanligen underförstått att om man inte kom till ett avslut skulle budet gå vidare till annan säljare respektive köpare.

AN hade under observationsveckan 47 direkta personkontakter, interaktioner med sönerna undantagna. Av dessa var 12 kontakter med anställda på företaget, 25 var kundkontakter för platsförsäljning och 10 var kontakter med diverse personer: åkare, en reparatör, en representant från hyvelleverantören, bryggaren m fl. AN hade dessutom 90 telefonkontakter som med avseende på huvudsyfte fördelade sig på följande sätt

Tabell 5:1. ANs telefonkontakter under observationsveckan fördelade på huvudsyfte.

Huvudsyfte	Inkommande	Utgående
Försäljning	31	13
Information/förfrågan	9	22
Personal	3	2
Övrigt	5	5
Totalt: 90	48	42

Inkommande post bestod under observationsveckan av räkningar (bl a två felaktiga som AN bestred per telefon), broschyrer för sågverksmaskiner och andra utensilier (AN arkiverar trycksaker som han kan tänka sig få användning för i en referensfile), allmän information till företaget (bl a från Skogsindustrieförbundet om "medbestämmandelagen" och om stöd till lageruppbyggnad för sågverk som saknar torkanläggning), tidningar, två utbud av rotposter samt av kommunen utfärdad kallelse till sammanträde för bildande av vägsamfällighet. Utgående skriftliga meddelanden bestod av fakturor.

Beslutsområden

ANs aktiviteter framstod för mig som jämförelsevis lätta att tolka. De riktades mot klart avgränsade, påtagliga och oftast uttalade situationer eller förhållanden. Ändamålet, åtminstone på första nivån i en orsakskedja, var vanligen uppenbart. Till en del kan detta förklaras av verksamhetens begränsade omfattning och ensartade inriktning som för mig som observatör gjorde skeendet relativt gripbart. Effekten av detta förstärktes emellertid genom ANs förmåga, och som det tycktes vana, att spontant klä sitt handlande och sina tankar i ord.

Genom att ANs aktiviteter i denna bemärkelse var tydliga kunde jag relativt lätt placera in dem i beslutsområden. Samtidigt innebar emellertid detta att AN genom sin osökta verbalisering kom att påverka min tolkning mer än vad som var fallet i fråga om övriga företagsledare. För att placera in ANs aktiviteter har jag använt fyra beslutsområden

1. Försäljning
2. Investering och inköp av utrustning
3. Arbetsledning
4. Inköp av skogsråvara.

1. Försäljning. Av ANs ordinarie arbetstid upptogs under observationsveckan ca 2/3 av försäljningsfrågor och därmed nära förknippade arbetsuppgifter som virkesberäkningar, fakturering m m. Huvuddelen av försäljningen sköttes av AN per telefon. De 44 samtalen med ett dominerande försäljningsinnehåll resulterade i 18 säljavslut. En kvantitetsmässigt mindre del av försäljningen skedde i direktkontakt med konsument, s k platsförsäljning. 25 direkta kundkontakter observerades och samtliga resulterade i försäljning, även om i några fall flera kontakter krävdes för avslut. AB Sågens kunder omfattar flertalet kategorier; från företag som relativt regelbundet köper större partier (t ex hus-

fabriker, snickerier, entreprenadföretag), agenter som förmedlar exportbeställningar och andra uppköpare med stora men mer sporadiska behov, till enskilda personer som köper för hushållsanvändning. Biprodukterna från virkesframställning (bark, flis, hyvel- och sågspån) försäljs även.

ANs försäljningsbeslut innehåller åtminstone tre ömsesidigt beroende beslutsvariabler - pris, kvalitet och leveransvillkor. Utgångspunkterna är dels en riktpislista för de olika virkesslagen och kvalitetsgraderna med omräkningstal för bearbetningsgrad, dels lagersituationen och hänsyn till produktionskapacitets- och arbetskraftsutnyttjande. Prislistan är emellertid av relativt underordnad betydelse p g a bristande aktualitet och lokal anpassning. I varje enskilt försäljningsbeslut sammanväger AN sin uppfattning av tillgång respektive efterfrågan på marknaden i stort för den aktuella virkesklassen och dimensionen med den egna lager- och produktionssituationen. Försäljningsbeslut, inklusive pris, kvantitetsrabatter och leveransvillkor, avspeglar därför vad AN vid ett visst tillfälle anser motiverat med hänsyn till en relativt brokig uppsättningskriterier. Med hänsyn till de virkeskombinationer som AN av erfarenhet förmodar kommer att efterfrågas kan exempelvis vissa kvalitetsklasser och/eller dimensioner representera över-/underskott i lagret. Vid ordertagning eller efterfrågan om leverans gäller det därför bl a för AN att söka påverka den avsatta virkeskombinationen i riktning mot en mer balanserad lagersituation.

.... 2 1/2 tum x 6 kan du inte få granen räckte inte, jag vet, vi hade en ny grabb så det blev för mycket kvinta och för lite OS en halv vagn furu OS 50 x 100 kan du få 63 x 100 kvinta? (AN bläddrar i lagerlistan) nej, det är nog sämre 50 x 125 grankvinta? (fortsatt bläddrande) nej, i varje fall inte längdsorterat men du kan få finfin furu OS o s v.

Under observationsveckan föreföll också virkesköparna med få undantag ha visst utrymme för variationer i mängd och dimension men speciellt beträffande kombinationen av kvalitetsklasser. Merparten av försäljningen kom till stånd genom initiativ från köparsidan, men det förekom också att AN själv tog kontakter för att bjuda ut en viss virkespost eller för att förhöra sig om den aktuella eller nära förestående efterfrågesituationen hos de mer fasta kunderna.

Tiden var en betydelsefull dimension i flera av sälj avsluten under observationsveckan.

Ett byggföretag i en grannstad ringde tisdag morgon och ville ha T-virke (hållfasthetsgaranterat konstruktionsvirke) i längdskapade paket. Man hade börjat form-

sättningsarbetet och ville därför ha leverans senast fredag. AN lovade, trots att bara en del av virkesmängden fanns i lager. AB Sågens auktoriserade T-virkessorterare var sjukskriven, men vid ANs förfrågan visade han sig ändå villig att komma ut till företaget för att märka upp den felande mängden. På torsdags-eftermiddagen hade AN ännu inte kunnat frigöra någon anställd för att göra i ordning T-virket. Vid arbetstidens slut satte han därför själv igång med att hyvla och kapa den erforderliga mängden T-virke. Leveransen skedde fredag förmiddag.

En norrländsk snickerifirma ringde och ville ha en bilast utskott 38 x 200 samma dag, eftersom man hade en åkare i närheten som behövde återlast.

En agent behövde för en tysk kunds räkning 100 m³ råspont 22 x 100. Kunden skulle ha en båt på Gävel redd om ca 2 veckor som skulle ta virket som återlast. AN, som inte hade råspont av denna dimension i lager, räknade med att genom förflyttning av ett par anställda från den pågående virkesjusteringen till den nya hyveln kunna klara leveransen. Detta trots att inkörningshastigheten på den nya hyveln i genomsnitt var 30 m per minut.

De mindre sågverkens konkurrensförmåga förefaller bl a bero av förmågan att snabbt kunna tillfredsställa kundernas önskemål, ofta på produkter utanför standardsortimentet, i mindre kvantiteter eller förknippade med andra villkor som gör dem olönsamma för de större företagen i branschen.

2. Investering och inköp av utrustning. AN hade under 1975/76 beslutat om och genomfört betydande investeringar i företaget.

Ett nytt hyvleri hade uppförts ca 3 km från sågen. Maskinparken, inklusive hyvel, bandsåg, avancerad matarutrustning och utblåsningsanläggning för spån hade nyanskaffats. En mindre kontorsbyggnad hade också uppförts och förberedelserna för en platsförsäljningslokal, typ byggmarknad, var långt framskridna. Byggnationen hade genomförts med egen arbetskraft, vilket möjliggjort full sysselsättning trots bristen på arbete i sågen under 1976.

I sågverket hade sågarens arbetsplats kunnat göras stationär vid installationen av ny stockvagn med förbättrad automatik. Arbete med utbyte av en sågram pågick.

En stockinläggningsanordning som eliminerade ett arbetsmoment skulle också anskaffas.

Totalt uppgår kostnaderna för dessa investeringar till ca 2 milj kronor. De innebär bl a en förskjutning av produktionen mot en högre förädlingsgrad och av marknadsföringen mot en ökad andel detaljistförsäljning. ANs bedömning var naturligtvis att satsning i dessa riktningar skulle visa sig lönsamma. Bakslag får i första hand återverkningar på ANs egen ekonomiska ställning.

För de anställda innebär investeringarna väsentliga förbättringar av arbetsmiljön bl a i form av ljusa, rymliga och välisolerade lokaler med goda personalutrymmen men också genom minskat buller och färre olycksfallsrisker eftersom den nya hyveln är inkapslad i ett separat utrymme. Satsningen innebär emellertid också att produktionen delas upp på två geografiskt skilda arbetsplatser.

Under observationsveckan upptogs ANs tid till ca 1/6 av ärenden som sammanhängde med investeringar och nyanskaffning.

För utblåsning av spån från hyveln har AN köpt en anläggning som i motsats till konventionella spånutsug återcirkulerar 80 procent av den uppvärmda luft som sugs ut ur lokalen. På detta sätt kan man både förbättra värmeekonomin och eliminera det kalldrag som annars besvärar de anställda. Anläggningen har emellertid inte fungerat tillfredsställande trots upprepade installatörsbesök. Under observationsveckan kom ännu en leverantörsrepresentant för att försöka avhjälpa bristerna. AN tillbragte viss tid med att ge instruktioner och kontrollera åtgärder. Per telefon bestred AN en anmodan om slutlikvid, med hänvisning till att han inte kunde betala en anläggning som inte fungerade.

För uppförandet av platsförsäljningslokalen ("i princip en lada med stickfållor, vagnar på räls och utskjutande skärmtak") beställde AN på torsdagen - efter några inledande turer med bl a anbudsförfrågan och konstruktionsdiskussion - en limträstomme från Långshyttan. Fabriken där meddelade att man p g a brand inte kunde göra de stora bjälkspännvidderna själva utan skulle bli tvungna att ta dessa från Statsföretags anläggning i Töreboda.

Huvuddelen av den tid AN ägnar åt investerings- och anskaffningsfrågor upptas av informationssökande kombinerat med utvärdering beträffande olika tekniska lösningar och andra alternativ.

En elektrisk motor till en ramsåg skulle inköpas. I samtal med tänkbara leverantörer men också med drift- erfarna personer diskuterade AN frågor som: belastning på nätet, plan eller bomberad remskiva, kilremmar,

varvtal, stödlager, axelkoppling med påstickshylsa, vatten- kontra oljekylning till ramarna, m m.

Till hyvelanläggningen behövdes en mindre gaffeltruck för förflyttning av virkesposter. AN studerade marknaden för begagnade truckar i fackpressen, ringde fyra samtal utan resultat, men tänkte också undersöka vad Televerket och FMV i Solna hade att erbjuda.

Efter besök hos användare och samtal med leverantören fattade AN på tisdagen beslut om inköp av en automatslip för hyvelstål som kostade 19 000 kronor.

Ett telefonsamtal med det ursprungliga huvudsyftet att försöka låna en vibrator till betonggjutning utvidgades till en längre diskussion om bl a "fräsar för panelhyvling i stabkuttern med sidosläpning även på raka sidan", och fabrikat, pris m m på "lyftbord och gaffelvagnar för åtminstone ett paket".

I AB Sågen förefaller investerings-, inriktnings- och anskaffningsöverväganden som på olika sätt påverkar produktion, avsättning och arbetsförutsättningar vara en pågående "process" med stark koppling mellan ANs marknadsuppfattning och tekniska/ekonomiska problemlösningsförmåga.

3. Arbetsledning. Under den tid direktobservationen varade pågick dels arbete med justering och mätning av sågat virke - 5 till 7 anställda var sysselsatta med detta - dels inkörning och viss produktion, huvudsakligen råspont och råplan, vid den nya hyvelanläggningen, vilket sysselsatte 3 - 4 anställda. Dessutom utfördes en del mindre arbetsuppgifter: formsättning för gjutning av fundament till ramsåg (1 anställd 2 dagar), transport av markfyllnadsmaterial, fyllning, avvägning och vältning som förberedelse för byggnation av platsförsäljningslokalen (1 anställd, 1 lejd åkare, och viss kvällstid, AN sammanlagt ca 3 mandagar), rengöring och om målning av äldre slipmaskin (1 anställd 1 dag), utlastning för virkesleverans (1 truckförare 1 - 2 gånger per dag), hyvling och märkning av T-virke (gamla hyveln, AN och 1 anställd 1 mandag), samt diverse smärre reparations- och justeringsarbeten.

Trots den relativt mångskiftande verksamheten, som också är spridd på två arbetsplatser, är det få direkta arbetsledningsbeslut som AN fattar.

Frånvaro gjorde det nödvändigt för AN att på måndagsmorgonen utse en ny rotkapare vid den pågående virkesjusteringen. Rotkaparen har en betydelsefull uppgift eftersom han genom sin bedömning av vilken kapning som ger det bästa utbytet med avseende på såväl virkesklass som längd påverkar det ekonomiska resultatet.

ANs arbetsledningsuppgifter består till största delen av att avgöra vilket arbete som skall påbörjas sedan ett annat färdigställts.

När hyvling av en kvantitet råplan avslutats kom en av de anställda in på kontoret och frågade vad man skulle göra härnäst.

Truckföraren kom vid en av ANs lagerinspektionsronder fram och frågade vad han skulle köra när "furan" var slut.

Till följd av försäljningsåtaganden, driftstörningar och andra händelser i företaget fattar AN också beslut som innebär att ännu inte avslutade arbetsmoment avbryts och ersätts med tillfälligt angelägnare uppgifter.

Försäljning av ett mindre antal längdkapade paket 2 tum 4 som köparen ville hämta omgående innebar att virkesjusteringen måste avbrytas för kapning, hopplockning och bandning av dessa paket.

Nivån på de arbetsledningsbeslut AN fattar är mycket olika.

De anställda visade vid flera tillfällen ovana (eller möjligen ovilja) att själva ta initiativ eller fatta beslut, även i åtminstone ytligt sett triviala sammanhang. Truckföraren kom t ex flera gånger in på kontoret för att fråga AN var en viss virkespost skulle ställas. Likaså frågade man "automatiskt" AN om arbetsfördelning när den uppdelning man haft förändrades till följd av frånvaro.

Totalt observerades AN under veckan fatta 16 beslut inom arbetsledningsområdet.

4. Inköp av skogsråvara. Konkurrenten om skogsråvara har under senare år blivit allt hårdare. AN köper råvara dels i form av s k rotposter, d v s växande skog där köparen ombesörjer avverkning, dels i form av färdigavverkat och kapat timmer. Anbudsgivning är det vanliga förfaringssättet, men också utbud i fast pris kan någon gång förekomma. Under säsongen 1976 har AN endast sågat 30 000 stock mot normalt 100 000, huvudsakligen som en följd av brist på råvara. Ett normalår betyder att sågkapaciteten kan utnyttjas 7 - 8 månader.

Under observationsveckan inkom höstens första två utbud av rotskog, dels från kommunen och dels från ett mellansvenskt skogsägareföretag. Utbudet innehåller en förteckning över beståndens storlek i längdklasser och fördelade på gran, fur och lövträd.

AN beslutade, åtminstone preliminärt, att räkna på bägge utbudet. Genom besiktning måste AN söka bedöma dels

beståndens kvalitet (rakhet och kvistighet inverkar t ex på det ekonomiska utbytet) dels avverkningsförutsättningarna. ANs förväntningar på det kommande årets efterfrågesituation inverkar också på anbudsgivningen. Enligt ANs erfarenhet är det mycket svårt att i förväg uttala sig om utfallet av anbudet.

AN utför besiktning av rotposter och framräkning av anbud utanför den ordinarie arbetstiden. Under observationsveckan köpte AN också mindre partier virke från andra sågverk dels för vidare förädling och dels för att komplettera lagret med vissa kvaliteter och dimensioner.

ANs förmåga att till rimlig kostnad anskaffa råvara i tillräcklig mängd är en kritisk resurs för AB Sågen.

RÖRFÖRETAGET

Bakgrund

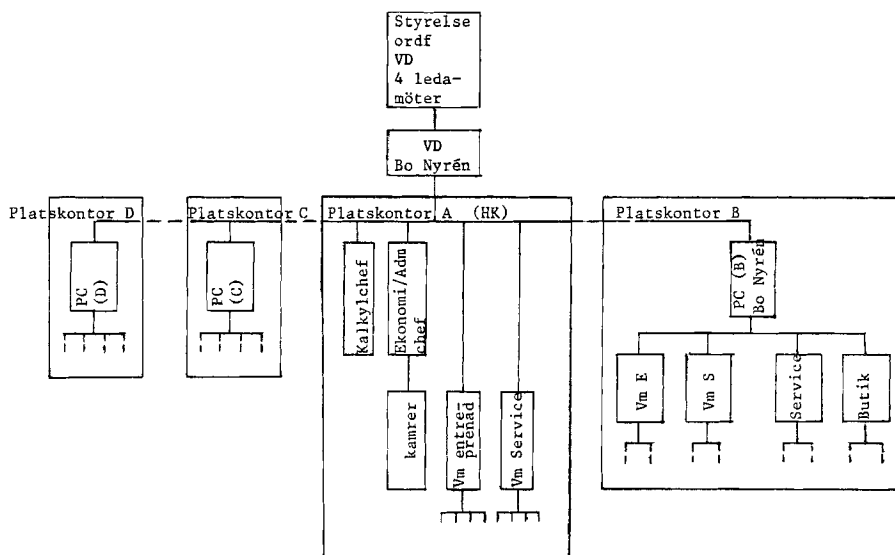
Rörföretaget är ett familjebolag i VVS-branschen. Omsättningen 1976 var ca 12 milj kronor och antalet anställda 75, varav 25 tjänstemän, 45 montörer och 5 lagerarbetare/chaufförer.

Ägandet är spritt på ett antal familjemedlemmar som alla arbetar i företaget. Dessa bildar också tillsammans Rörföretagets styrelse.

Verksamheten bedrivs inom två huvudområden, dels installation av värme- och sanitetsutrustning vid nyproduktion av hus (entreprenad), dels reparation och underhåll av befintliga VVS-installationer (service). Platskontor på flera olika orter innebär förhållandevis stor geografisk spridning.

Företagsledare och delägare är Bo Nyrén (BN). Han har ingenjörsutbildning och har tidigare arbetat som konstruktör och konsult i VVS-branschen. Det senaste året har han kombinerat VD-sysslan med chefskap för ett av företagets platskontor, som också omfattar en butiksrörelse. Under denna tid har man byggt och flyttat in i nya lokaler. BN har även haft det direkta ansvaret för byggnationen.

På varje platskontor finns en samrådsgrupp med representanter för montörer, arbetsledare och företagsledning. Normalt sammanträder dessa varannan månad. BN är ordförande i samrådsgruppen vid huvudkontoret men deltar också vid behov i sammanträdena på platskontoren. Samrådsgrupperna diskuterar vanligen tekniska problem och lösningar men även planerade investeringar och arbetsmiljöfrågor förekommer på dagordningarna. I samband med projekteringen av nya lokaler har t ex de anställda deltagit både vid utformning och inredning.



Figur 5:2 Organisationsplan för Rörföretaget (december 1976)

Företaget har ingen egen fackklubb men fackliga förtroendemän finns utsedda. Samarbetet mellan företaget och fackföreningen har sedan starten i början av 1950-talet fungerat utan komplikationer. Krav på representant i styrelsen har ännu inte ställts.

Under de senaste åren har 7 tjänstemän och 21 montörer/lagerarbetare slutat sin anställning vid företaget (varav 1 tjänsteman och 3 montörer pensionerats). Omsättningen på personal har varit 14 procent/år för montörer och 10 procent/år för tjänstemän. Personalförändringen var under 1976 ca 5,9 procent för montörer och 2,5 procent för tjänstemän.

BNS arbetssituation

BN arbetade under observationsveckan ca 7,5 timme per dag på kontoret. Under ordinarie arbetstid 08.00 - 17.00 var medeltiden per aktivitet 14 minuter, typvärde 4 minuter och variationsbredd 152 minuter.

BN hade 59 direkta kontakter med personer inom före-

taget och 11 kontakter med utomstående. Kontakterna med medarbetarna var med få undantag kortvariga och innehöll lite diskussion. I kontakterna med några av de utomstående förekom "utredande" samtal och viss argumentation. De tog också genomgående längre tid.

BNs totalt 160 telefonkontakter fördelade sig på följande sätt

Tabell 5:2. BNs telefonkontakter under observationsveckan fördelade på huvudsyfte.

Huvudsyfte information/ förfrågan angående	Företagsinterna		Företagsexterna		Totalt
	ingående	utgående	ingående	utgående	
Personal	3	5	6	21	35
Anbud	1	9	11	17	38
VVS konstruktion/ teknik	4	7	10	4	25
Investering	4	3	5	8	20
Administration	-	5	2	4	11
Övrigt	<u>7</u>	<u>3</u>	<u>13</u>	<u>8</u>	<u>31</u>
TOTALT	19	32	47	62	160

Förhållandena under observationsveckan skilde sig i flera avseenden från BNs "normala" arbetssituation (att döma av arbetsuppgifternas art och BNs egna kommentarer). Orderingången var ovanligt låg och anbudsfrågorningarna få. Även om arbetsstyrkan tillfälligt var fullt sysselsatt planerades inte något nära förestående större projekt. BN slutförde under veckan rekryteringen av ny platschef. I BNs tycke befogade initiativ och förändringar hade en längre tid fått anstå för att inte föregripa eller försämra förutsättningarna för den nya platschefens tillträde. Redogörelsen för BNs beslutsaktiviteter under veckan ger därför en mycket begränsad uppfattning om förekomst och fördelning av olika beslutsaktiviteter.

Karaktäristiskt för BNs arbetsaktiviteter under observationsveckan var

1. Relativt lite interaktion med de anställda (mätt i tid)

Kontakterna med de anställda var många men korta. Det övervägande antalet bestod av konkreta frågor, t ex ".... vem har fakturaunderlaget (anbudshandlingarna, materialspecifikationen)? har Du ordnat (kan Du ta hand om)!" och initierades till ca 2/3 av BN.

2. Handläggningsansvar för frågor utanför den ordinarie företagsrutinen

De anställdas arbetsuppgifter är relativt väl avgränsade och definierade medan verksamhetens krav i sin helhet betingar BNs arbete. Udda eller oprogrammerade uppgifter faller därför på BN. Hans möjligheter att delegera sådana uppgifter begränsas bl a av beläggningen i den normala rutinen och vilka "störningar" i denna som kan accepteras av honom själv och av medarbetarna.

3. Uppföljnings- och kontrollaktiviteter dominerar

Behov av detaljerad information om ekonomiskt resultat för verksamhetsavsnitt eller objekt, bl a som underlag för anbudsgivning och planering, tillgodoser BN genom kontinuerlig uppföljning. Sökande efter orsaker till avvikelser eller utfall leder i sin tur till vissa kontrollåtgärder.

4. Ständig bevakning av entreprenadanbud

Anbudsgivning i VVS-branschen tycks ofta omfatta flera steg med successiv anpassning till beställarens krav. Fortlöpande bevakning av anbudsprocessen är därför en förutsättning för att "få" entreprenader. (BNs roll som platschef, snarare än som VD, svarade förmodligen för huvuddelen av denna aktivitet.)

Det särpräglade arbetsinnehållet under observationsveckan speglades naturligtvis i BNs beslutsaktiviteter. Den obetydliga aktiviteten på byggmarknaden innebar t ex att BN mer ingående kunde ägna sig åt att följa upp tidigare förfrågningar och detaljer i pågående arbeten än vad som annars är möjligt. BN påpekade också vid flera tillfällen att han tillät anställningen av platschef och olika praktiska åtgärder i samband med detta uppta en stor del av sin tid bara därför att han "för en gängs skull" hade tid att avvara.

Inkommande post bestod under observationsveckan av diverse räkningar, två mindre anbudsförfrågningar, ett yttrande från försäkringsbolagens skadeansvarsnämnd, faktureringslista och objektssammanställning för perioden, information från Rörbranschens Arbetsgivareförbund om uppsägning av vissa avtal och om lärlingsnämndens verksamhet, information om serviceabonnemang på byggnadsupplysningar, trycksaker bl a med reklam för bygg- och VVS-material och facktidskrifter. BN hade inte någon egen utgående post. Han attesterade emellertid veckans fakturering, besvarade genom medarbetarna anbudsförfrågningar och ombesörjde utskickning av rekvirerat broschyrmateriel.

Beslutsområden

För att placera in BNS aktiviteter har jag använt fyra beslutsområden

1. Personal
2. Försäljning
3. Investering
4. Administration.

1. Personal. Ungefär hälften av BNS arbetstid under veckan upptogs av personalfrågor och aktiviteter i direkt anknytning till dessa. I första hand var det slutfasen i anställningen av ny platschef (platskontor B) som gav upphov till arbetsuppgifterna inom området.

Rekryteringen har skett utan annonsering. I stället har styrelsemedlemmarna bl a genom personliga kontakter sökt lämpliga kandidater. Efter en del interna överläggningar har man tillfrågat en chef på mellan-nivå i ett större företag, som en styrelseledamot tidigare haft arbetskontakt med. Denne visar sig intresserad och ett sammanträffande med styrelsen arrangeras. Rörföretaget söker en platschef med marknadsinriktning; den tillfrågade har både håg åt och erfarenhet av "kvalificerad" marknadsföring. Rörföretaget vill ha en "handlingskraftig" platschef som kan ta initiativ och relativt självständigt driva verksamheten, samtidigt som han anpassar sig till företagets målsättningar: den tillfrågade vill ha "frihet under ansvar", närmast en snäv form av ramstyrning i familjebolagstappning. Inte minst önskar Rörföretaget en platschef som kan samarbeta och skapa samarbetsanda: den tillfrågade har goda vitsord just som "samarbetare". Tycke uppstår hos bägge parter. Som en sista kontrollåtgärd före anställningsbegränsningen skickas den tillfrågade på anlagstest.

Observationsveckans andra dag får BN per telefon resultatet av anlagstestet. "Det styrker mina intryck" kommenterar han och beslutar (i fullt samförstånd med styrelsen) att bekräfta anställningen. Styrelseordföranden informeras samma kväll och följande dag meddelas kontors- och butikspersonalen en och en - montörerna via sina samrådsrepresentanter - att en ny platschef anställts.

BN tar itu med de praktiska konsekvenserna av anställningen. Genom 13 telefonsamtal och 2 längre bilturer skaffar BN platschefen lämpligt bostadsobjekt, förmedlar bankkontakt m m. 7 samtal syftar till att lösa tjänstebilsfrågan utan att något avslut nås. BN har

också 5 samtal med platschefen för att klara ut diverse önskemål och detaljer t ex beträffande inkvartering efter den firmafest där platschefen skall presenteras för personalen.

Eftersom Rörföretaget saknar personalfunktion(är) ansvarar BN också direkt för de personalärenden av mer begränsad omfattning som faller utanför löpande rutiner och delegerade arbetsledarbefogenheter. Ovilja att förskjuta medarbetarnas ordinarie uppgifter kombinerat med känsligheten i många personalfrågor innebär att BN själv förefaller hantera, eller åtminstone aktivt engagera sig i, flertalet sådana ärenden. Som framgår av episodexemplen är därför aktiviteter med utgångspunkt i personalfrågor svåra att skilja från aktiviteter som annars skulle hänföras till arbetsledning.

En av Rörföretagets arbetsledare har genom mycket goda insatser vid ett större entreprenadprojekt enligt styrelsens uppfattning förtjänat en extra belöning. Man har därför beslutat att bjuda arbetsledaren med familj på en semesterresa. BN diskuterar vid ett par tillfällen under veckan tidsförläggning och praktiska arrangemang med arbetsledaren. Han tar också kontakt med ett par resebyråer för information och bokning.

BN arrangerar de praktiska detaljerna för en firmafest i en serie telefonsamtal: festvåningsbeställning, middag för 50 - 100 personer, återkom om menyn; boka lokal trio för dansmusik; informera en medlem av festkommittén om åtgärderna.

BN blir under veckan alltmer misslynt över en av kontorsmedarbetarnas likgiltighet för arbetsuppgifterna. Han tycker sig under en längre tid ha iakttagit en tilltagande håglöshet som bl a resulterat i förseningar, glömska och slarv. På fredagseftermiddagen - när han förgäves har letat i arkivet efter en uppsättning anbudshandlingar i tio minuter - ger han medarbetaren en tillrättavisning i skarp ton ".... uppräckning får inte fortsätta måste bjuda till".

2. Försäljning. Interaktion i olika försäljningsfrågor upptog ca 1/4 av BNs tid under observationsveckan. Tre huvudområden för BNs aktiviteter inom försäljningsområdet kan urskiljas: a) större entreprenader (informationssökning, påverkan/förhandling, anbudsutformning i olika faser och uppföljning), b) hantering av försäljningsfrågor utanför eller i konflikt med uppgjord arbetsplanering och/eller gällande rutiner, särskilt för i något avseende betydelsefulla kunder (vissa brådskande installationer/reparationer, ändringar/fel, klagomål/påskyndanden) och c) butiks försäljningen vid platskontor B.

- a) Som tidigare nämnts förhandlade eller planerade BN inte för några nära förestående större entreprenader under perioden, p g a lokalt låg nybyggnation. Aktiviteten inom detta försäljningsområde inskränkte sig därför till uppföljningssamtal för tidigare lämnade anbud där beslut ännu inte fattats och en del sonderande diskussioner med bl a materialleverantörer om marknadsutveckling och framtidsutsikter.
- b) I samband med eller efter gjorda installationer kan olika slag av följdärenden uppkomma. BN tycks regelmässigt "drabbas" av sådana antingen genom personlig kontakt med kunden eller genom att ärendet förs över från någon medarbetare som är osäker på konteringen.

Ett byggnadsföretag har krävt skadestånd för rostsprängning av ledningsskydd i betong som orsakats av diffusionstät beläggning. BN bestrider skadeståndsansvar. Försäkringsbolaget säger att skadan faller utanför ersättningsvillkoren. Ärendet har överlåtit till skadeansvarsnämnden.

BN får nämndens yttrande per brev och ringer företagets advokat. Efter att ha fått yttrandet uppläst rekommenderar advokaten BN att invänta definitivt besked från nämnden eftersom åtgärdsbeslut saknas.

En kund som 1 1/2 månad tidigare blivit lovad att få frysskydd och spjäll inmonterade ringer BN och klagar på dröjsmålet. BN ringer omgående en av verkmästarna och frågar varför arbetet inte blivit utfört. När verkmästaren svarar att han haft ont om "folk" säger BN att en av montörerna, som kontinuerligt sysslar med rörunderhåll på en närbelägen industrianläggning, kan avvaras en dag för att klara det utlovade arbetet.

En annan kund, som 1969 köpte en värmeanläggning av Rörföretaget, ringer för att få hjälp med förlängning av skorstenen i samband med en tillbyggnad. BN ringer i sin tur till företaget som levererat skorstenen och förmedlar kontakten med kunden.

- c) De nya lokaler som byggts för platskontor B inrymmer också en välsorterad VVS-butik som varit öppen ca 2 månader. BN ägnar en del av sin tid åt olika aspekter av butiksförsäljningen (lager, skyltning, sortiment, prisfrågor m m).

BN diskuterar med affärsföreståndaren om inslagsbord för julklappar i butiken - var det skall stå, hur man skall tillverka m m.

Vid ett fillfälle senare under dagen återkommer affärsföreståndaren med information om framstegen med julbordet (".... plywood Niklas och Pelle hjälps åt"). Detaljer av liknande slag tillhandahålls också övriga dagar under observationsveckan (".... julstånd tak till julsnören skyltning jul").

BN fattade inte några påtagliga beslut som gällde butiksförsäljningen. Däremot gjorde han påpekanden och fällde omdömen som åtminstone kunde uppfattas som grova riktningssamtal. Han gav sig också tid att vid ett par tillfällen observera kundbeteende i butiken.

3. Investering. Beslut om investeringar förefaller i hög grad vara en gemensam angelägenhet för styrelsemedlemmarna i Rörföretaget, även om BN i sin egenskap som VD spelar en nyckelroll. Två investeringsärenden var aktuella under observationsveckan.

Rörföretaget har blivit erbjudet att köpa en mindre el-firma. Under observationsveckan samtalar BN med de fem styrelsemedlemmarna i olika sammanhang och tar bl a upp möjligheten att köpa el-firman. Diskussionerna är i flertalet fall knapphändiga men tyder ändå på att företagsköp och inriktningsfrågor avgörs av styrelsen och att samtliga styrelsemedlemmar i relativt hög grad involveras i sådana beslut.

Rörföretaget har en tid övervägt inköp av en minidator och sonderat marknadens system och märken. Man vill kunna ta fram tertialbokslut snabbare och lägga över lagerstyrningen på data. Dessutom räknar man med att spara ca 5 000 kr/år och en del "tråkigt" arbete på en sådan anläggning. BN diskuterar under veckan investeringen dels med ekonomichefen, dels med några av styrelsemedlemmarna. Trots att man i princip är överens om beslutet driver BN uppfattningen att man inte skall "förhastla sig". Utbyggnadsmöjligheter och anpassning till den databearbetning som Rörföretaget redan abonnerar på är frågor som BN särskilt tar upp.

4. Administration. Rörföretaget har egentligen endast två chefsnivåer - VD och verkställande. Tjänstemannabefattningarna innehåller huvudsakligen handläggningsuppgifter av rutin-karaktär. Genom denna "uppgiftsspecifika" arbetsutformning blir BN i det närmaste ensam om en informations- och arbets-situation som tillåter ett övergripande perspektiv på företags administration.

Eftersom någon egentlig projektförberedelse eller arbetsplanering inte genomfördes under veckan (p g a bristande orderingång) var det inte möjligt att få en uppfattning om

BNs hantering av eller inflytande på planeringsförloppen. Slutfasen av platschefsskapet innebar förmodligen också att BN sköt upp åtgärder och kontroll av administrativ natur som annars blivit utförda. Någon indikation på BNs grepp över företagets administration ger möjligen hanteringen av inkommande post.

BN öppnar, sorterar och delar själv ut all inkommande post. "Det är bättre att jag beslutar om vad som skall gå direkt i papperskorgen", kommenterar BN. "Det hindrar onödig cirkulation av papper". Dessutom menar BN att den rutinemässiga hanteringen av posten ger honom en kontakt med de dagliga ärendena, som är värdefull för VD i ett litet företag.

AB PARTI & DETALJ

Bakgrund

Företaget är ett familjebolag som driver parti- och detaljhandel med inslag av egen tillverkning. 1975 hade Parti & Detalj i genomsnitt ca 400 anställda och omsatta ca 150 milj kronor.

Företagsledare och delägare av företaget är Christer Nordström (CN). Han är civilekonom och har tidigare varit chef för olika avdelningar i företaget.

De anställda i Parti & Detalj är fackföreningsanslutna till ca 60 procent. Detaljhandelspersonalen har högre anslutningsandel än de anställda inom partihandelsavdelningarna.

Följande "riktlinjer för information, samråd och medinflytande" gäller inom företaget från september 1976.

Målsättningen skall vara att

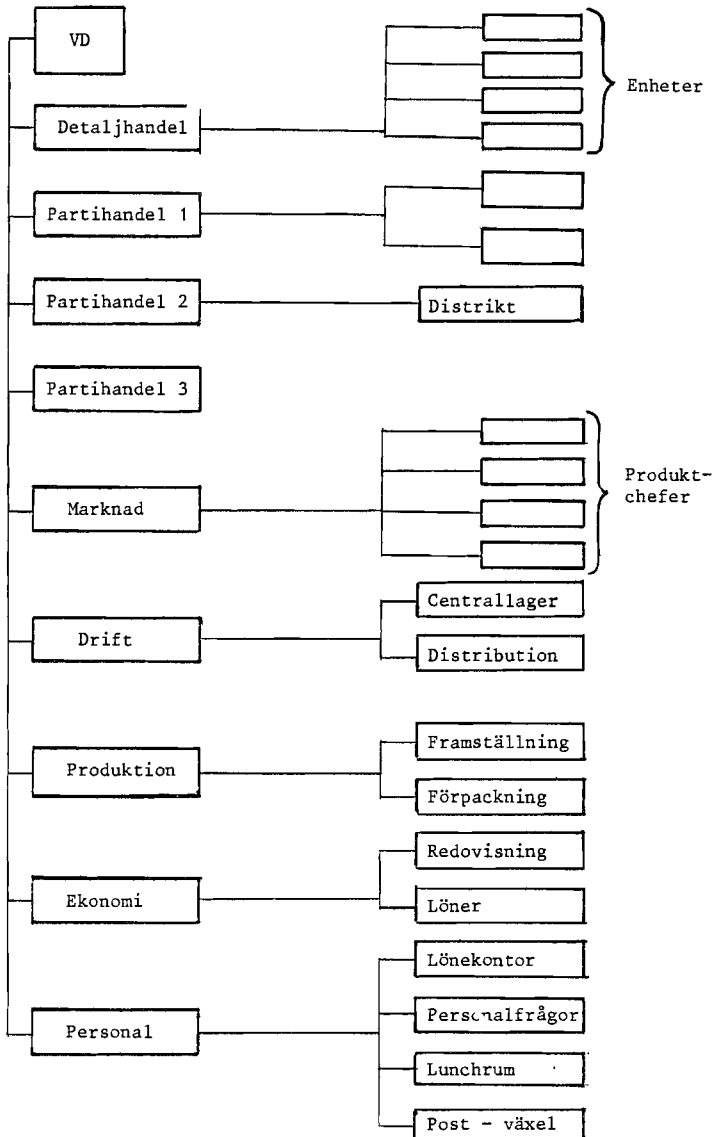
- ge varje anställd förutsättningar för ett menings- och ansvarsfullt arbete
- skapa förutsättningar för en förbättrad företags- skötsel och därigenom gynna företagets utveckling, såväl ekonomiskt som personellt.

Information, samråd och medinflytande skall utföras så långt ut i organisationen som möjligt, så att innebörden blir aktuell för varje medarbetare inom företaget.

Alla anställda inom företaget skall ha samma rätt till information, samråd och medinflytande, oavsett de är fackligt anslutna eller ej.

Rätt till information och samråd gäller alla medarbetare och skall ges regelbundet främst i muntlig form. Skriftlig information ges däremellan i form av protokoll och meddelanden.

Organisationsplanen såg i februari 1976 ut så här



Figur 5:3 Organisationsplan för AB Parti & Detalj (februari 1976)

Befogenheter och ansvar skall delegeras så långt ut i organisationen som möjligt.

Medinflytande förutsätter också medansvar.

Organisation

Avdelningsträffar med samtlig personal utgör grunden och skall hållas en gång per månad.

För *partihandelsenheter*na gäller att varje avdelning utser var sin representant i *personalrådet*, som består av VD, personalchef, två funktionschefer och sju avdelningsrepresentanter.

För *detaljhandelsenheter*na bildas en företagsnämnd, som består av VD, personalchef, försäljningschef, två enhetschefer samt en representant från varje enhet.

Tidigare grundade sig de anställdas medinflytande på informella kontakter och på den känsla av ömsesidig lojalitet som varit vanlig i familjebolag. Man har emellertid också prövat fastare former för samarbetet.

För några år sedan bildades, i samband med förflyttning av HK och partihandelsavdelningarna, ett omlokaliseringsråd. Sammansättningen liknade det nuvarande personalrådets. Under både planering och genomförande av omlokaliseringen fungerade rådet som problemlösande och informations-spridande organ. När verksamheten på den nya platsen stabiliserades avtog rådets aktivitet. I det sista mötesprotokollet står att "rådet skall sammanträda när behov uppstår". I företaget är det en spridd uppfattning att rådet "självdog" av brist på konkreta uppgifter.

Ett samordnings- och beslutsforum på chefsnivå är de s k "måndagsmötena".

CN och funktionscheferna träffas en gång i veckan för att informera varandra, behandla gemensamma frågor och även fatta beslut om alternativ- och åtgärdsval utanför den löpande verksamheten. CN skriver själv protokoll från dessa möten (som skall vara deltagarna tillhanda senast påföljande dag). En viktig, stående punkt på dagordningen är genomgång och uppföljning av föregående protokoll. Detta innebär att ärenden som tagits upp till behandling hålls aktuella till dess de fått en tillfredsställande lösning.

CNs arbetssituation

CN arbetade under observationsveckan¹⁾ ca 7,5 timme per dag

1) Samtliga nedanstående uppgifter gäller för observationsveckan

på kontoret. Under ordinarie arbetstid 08.00 - 16.30 var medeltiden per aktivitet 18 minuter. (Median 8 minuter, typvärde 6 minuter och variationsbredd 140 minuter). CN hade 48 direkta personkontakter inom företaget, interaktionen med sekreteraren undantagen, och sex externa kontakter med identifierbar avsikt. CNs kontakter vid mer formaliserade sammanträden (som inte inräknats i kontaktuppgifterna) fördelade sig enligt följande

Tabell 5:3. CNs sammanträdeskontakter.

Sammanträde	Antal närvarande "företagsinterna" personer	Antal närvarande "företagsexterna" personer
Måndags(chefs)möte	9	-
Personalråd	10	-
Byggmöte	<u>1</u>	<u>6</u>
Totalt: 26	20	6

CN hade totalt 59 telefonkontakter (tabell 5:4).

Tabell 5:4. CNs telefonkontakter under observationsveckan fördelade på huvudsyfte.

Huvudsyfte information/ förfrågan angående	Företagsinterna		Företagsexterna		Totalt
	ingående	utgående	ingående	utgående	
Investering	-	-	5	15	20
Marknadsföring	-	2	-	11	13
Personal	-	5	4	1	10
Administration	-	5	-	1	6
Övrigt	-	-	5	5	10
TOTALT	-	12	14	33	59

CNs arbetssituation karaktäriseras (att döma av förhållandena under observationsveckan) bl a av

1. Variation

CNs aktiviteter omfattade/berörde alla företags huvudfunktioner (se organisationsplan). Inriktningen på aktiviteterna skiftade i relativt korta intervall.

2. Framtidsinriktning

Frånvaro av egentligt funktionsansvar i linjeorganisationen medverkade i CNs fall till en stark dominans dels för policyformulerande aktiviteter dels för aktiviteter med syfte att generera och utvärdera alternativ på relativt lång sikt. Bara en bråkdel av CNs tid ägnades därför åt vad som brukar kallas "management by crisis" eller "firefighting". Vid ärenden av denna art var CN förhållandevis passiv och inskränkte sig till att ge mer principiella synpunkter (se tex beslutsområde personal "om Malmgren").

3. Ansvar för initiativ, alternativutformning och genomförande i företagsövergripande projekt

Utbyggnad av lager, anskaffning av lagerlokaler på annan ort, företagsköp och samverkandeformer var exempel under observationsveckan för vilka CN hade både ett strategiskt och operativt ansvar.

4. En "controller"-funktion

CN ägnade periodens resultatlistor (måndagsrapport och tertialsammanställning) ingående intresse och initierade utifrån dessa olika förklarings- och alternativsökande aktiviteter.

"Controller"-funktionen avspeglades också i CNs kon-taktmönster. Ca 70 procent av telefonkontakterna och 85 procent av de företagsinterna personkontakterna togs av CN.

Beslutsområden

För att placera in CNs aktiviteter har jag använt fyra beslutsområden: 1) investering, 2) marknadsföring, 3) personal och 4) administration.

CNs aktiviteter präglas i hög grad av de ömsesidiga beroendeförhållanden som finns mellan olika företagsfunktioner. Mitt sätt att gruppera aktiviteter i beslutsområden måste därför betraktas som relativt godtyckliga. De flytande gränserna mellan olika aktiviteter och beslutsområden försämrar möjligheterna att göra en noggrann tidsfördelning, men en grov uppskattning visar att CN ägnade ca 1/4 av arbetstiden åt vart och ett av de upptagna beslutsområdena.

1. Investering. En stor del av initiativansvaret för den mer

långsiktiga utvecklingen av företaget förefaller ligga på CN. Beslutsprocesserna tycks emellertid bestå av en förhållandevis långt driven växelverkan mellan styrelsen, CN och de anställda (främst avdelningscheferna bl a genom "måndagsmöten"). Under observationsveckan var det framför allt två investeringsobjekt som upptog CNs tid.

Några dagar tidigare hade styrelsen givit klartecken för en utbyggnad av lagret, förutsett att denna kunde klaras till en kostnad av ca 2 milj kronor. "Vi har helt enkelt blivit trångbodda", kommenterade CN beslutet. Man behövde nya frysrum, förbättrade ut- och inlastningsmöjligheter och genomgående ökat utrymme för att kunna åstadkomma en rationellare varuhantering.

CN hade nyligen besökt ett mindre partihandelsföretag (AB Sydgross) på annan ort. CNs bedömning var att Sydgross var i behov av åtminstone "moraliskt" stöd för att inte inom kort införlivas i något av branschens tre stora "block". CN hade funnit företaget välskött och ansåg att ett förvärv på sikt kunde vara av intresse för AB Parti & Detalj.

CN tog emellertid också ansvar för alternativutformning och genomförande av för företaget övergripande investeringar.

En del av planeringen för lagerutbyggnaden var avklarad. Arkitekten, som anlitats vid omlokaliseringen hade ritat ett förslag som principgodkänts av styrelsen. Man hade vidare beslutat att inte som tidigare bygga på "löpande räkning" - eftersom en förkalkyl visat att detta skulle spräcka kostnadsramen - utan inbjudit sex byggföretag att räkna på en generalentreprenad. (Sex av de utgående telefonsamtalen bestod av att CN ringde runt och förklarade en detalj som fallit bort i den utsända anbudsförfrågan.) På måndagen hölls ett byggmöte med arkitekten, underentreprenörerna (el, VVS, grund; samma som man tidigare anlitat) och byggledaren där också CN och fastighetsskötaren deltog. Huvudsyftet var att bestämma *vilka* detaljplaner som skulle utskickas till byggföretag som var villiga att räkna på entreprenaden, och när dessa kunde vara färdiga. Genom en serie successiva anpassningar mellan CNs och fastighetsskötarens önskemål och entreprenörernas och byggledarens ställningstaganden enades man om detta på ca 2 timmar. På väg mot denna enighet diskuterade man också en rad praktiska detaljer och lösningsförslag (tidsplan, utformning av lastkajer, hantering av förändring under byggets gång och försening av färdigställandet, byggmaterialförvaring, sprängningsarbeten, grundförstärkningsmetod m m). Reellt innebar förmodligen denna diskussion åtminstone partiella beslut i olika avseenden.

För att markera framtidstro, intresse och vilja att stödja AB Sydgross ansåg CN att AB Parti & Detalj borde

förvärva en mindre aktiepost i företaget. Detta skulle också garantera insyn i Sydgross. CN diskuterade under veckan "förslaget" med flera styrelsemedlemmar, chefen för marknadsavdelningen och med Sydgross ägare.

På chefsnivå i AB Parti & Detalj fanns en gemensam uppfattning om att man behövde utvidga lagerkapaciteten även på andra platser. CN tog upp en diskussion om detta med cheferna för marknads- respektive partihandelsavdelningarna och gav dessa i uppdrag att skaffa information om två förslag som framkom under samtalen. Själv tillbragte CN en morgon med att besiktiga ytterligare ett lokalalternativ.

CN tar även aktiv del i investeringsärenden av mindre omfattning.

Personalchefen föreslog, i samband med förberedelser för det första personalrådssammanträdet, att ett outnyttjat arkiv skulle byggas om till personalrum och att utrustning till "bordtennisrummet" skulle anskaffas så att det kunde utnyttjas för interna konferenser. CN tog senare i veckan kontakt med en kontorsutrustningsfirma för att få inrednings- och kostnadsförslag.

En inredare hade också kontaktats för att lämna synpunkter på förbättringar av kundcafeterian. CN och chefen för partihandelsavdelning 3 träffades i cafeteria och gick tillsammans igenom inredarens skisser. De enades om vilket förslag som med mindre justeringar var lämpligast, men eftersom kostnadsuppgifter saknades fattade de inte något egentligt beslut.

CN hade en tid ansett att éntre och reception på HK behövde en "ansiktslyftning", bl a med hjälp av nya stolar, armatur och blommor. Efter att under veckan i förbigående ha utbytt tankar om detta med 6 - 7 personer i företaget beslutade CN på torsdagen att skaffa blommorna och låta sätta upp armaturen. (Vid detta tillfälle vände sig CN leende till observatören och påpekade att han nu fattat ett beslut.) Stolarna fick emellertid vänta på någon tveksamhet.

2. Marknadsföring. AB Parti & Detalj "lever" nära marknaden. Företaget har daglig direktkontakt med en stor del av kunderna; omsättningshastigheten på lager liksom återköpsfrekvensen är hög; konkurrensmedlen är framför allt personlig försäljning, kvalitet, sortiment, distribution. CN deltar aktivt i marknadsplanering och lösande av marknadsföringsproblem.

På måndagsmötet tog chefen för partihandelsavdelningen upp frågan om förpackning (typ, storlek, distributions-effekter) av en av företagets mest betydande produkter.

Vissa negativa tendenser på marknaden hade uppmärksamats. Särskilt chefen för partihandelsavdelning 1 var övertygad om att dessa förorsakades av företagets förpackningspolicy. Frågan återkom sedan i flera av CNs kontakter med bl a cheferna för parti- respektive marknadsavdelningarna. Förpackningsproblematiken kan beskrivas som en serie frågor med mer eller mindre osäkra svar. Vilka förpackningstyper är tekniskt möjliga och hur mycket kostar de? Vilka förändringar i den existerande förpackningsutrustningen krävs för var och en och hur mycket kostar dessa? Vilka förändringar i distributionsförutsättningar medför olika förpackningstyper? Vilka preferenser har konsumenter respektive detaljister? Vilken kombination av förpackningstyper och storlekar ger "bästa" marknadstäckning och "bästa" märkesprofil? Hur reagerar konkurrenterna på förpackningsförändringar?

På måndagsmötet togs också frågan om detaljhandelns prispolitik upp, och denna fråga återkom på samma sätt, fast mindre systematiskt i många av CNs samtal.

Ytterligheterna i prispolitikresonemangen var "jämnt, lågt pris" kontra "aktivitets-/impulspris", även om det inte var helt klart vad som menades med dessa beteckningar. Man fattade inte några beslut, men olika "utredande" initiativ togs av CN.

Kriterier på "bra" säljarinsats (t ex antal kundkontakter per dag, avsatt mängd, täckningsbidrag per distrikt) diskuterades med chefen för partihandelsavdelning 2, i samband med att en begäran om förstärkning av säljpersonalen togs upp till förnyad prövning.

Chefen för marknadsavdelningen hade vid ett samtal på måndagen synpunkter på hur fabrikanternas "aktivitetspengar" skulle kunna utnyttjas som incitament för företagets säljare. Tanken på detta återkom i några av CNs andra kontakter under veckan.

Ett leveransavtal med entreprenadkaraktär som skulle förnyas/formaliseras föranledde CN att efter överläggning med försäljningschefen själv ta upp en utformningsdiskussion med kunden.

3. Personal. Företagets verksamhet är personalintensiv. Satsningen på täta direkta kundkontakter och sortimentsbredd inom varugrupsområdena - som är två av AB Parti & Detaljs affärsidéer - ställer både kvantitativa och kvalitativa krav på personalresurserna. På ett sätt som liknar hanteringen av marknadsföringsfrågor deltar CN i personalplanering och handläggning av personalärenden.

CN får på måndagen en redogörelse för ett akut personal-

problem inom detaljhandelsfunktionen. En av avdelningscheferna (Malmgren) har under en tid framfört klagomål och ställt olika krav på företagsledningen i avdelningspersonalens namn. På ett avdelningsmöte som företagsledningen ordnat, för att söka reda ut det berättigade i Malmgrens krav och påståenden, framgår det tydligt att personalen förlorat förtroendet för Malmgren och inte stöder hans agerande gentemot företagsledningen. Vardagssamarbetet på avdelningen försämras gradvis. Samtidigt är företagsledningen medveten om att Malmgren förhandlar om en befattning i ett konkurrentföretag. Olika åtgärder diskuteras av CN, chefen för detaljhandelsfunktionen och personalchefen. Man beslutar att ta upp frågan med fackklubbsordföranden och att invänta resultatet av Malmgrens förhandling med konkurrenten.

Personalassistenten skulle sluta sin anställning för att börja som personalchef på ett annat företag. Tveksamhet hade uppstått om vem som skulle skriva anställningsbetyget. Den första tiden i företaget hade personalassistenten arbetat under ekonomichefen. Han hade senare arbetat självständigt med vissa frågor under den nyanställda personalchefen. CN använde en del av sin tid åt att skaffa information (anställningstid, uppgifter, ansvarsområden m m) och formulerade betyget. Han skickade därefter sitt förslag till ekonomi- och personalcheferna för kommentar. Det återkom efter någon dag med smärre justeringar. CN lät skriva ut betyget och undertecknade det.

Personalchefen initierade ett samtal med CN om personalmatsalsföreståndaren (Svensson). Han hade arbetat länge i företaget och uppfattades allmänt som duktig och ambitiös. Själv tycktes han emellertid uppleva att det från olika håll i företaget ställdes orimliga krav, t ex att försäljarna "basade" för mycket. Svensson ansåg bl a att han fick för mycket extraarbete utan ekonomisk kompensation. Inför vissa personer hävdade Svensson sitt missnöje och sin känsla av att "inte orka längre" rätt aggressivt. Hans inställning var därför känd av många i företaget. En följd hade blivit att försäljare och andra som behövde utnyttja matsalens tjänster för representation, kundträffar m m drog sig för "att ställa till besvär" (eftersom de riskerade att konfronteras med Svenssons "aggressivitet" eller på omvägar få höra att de var omöjliga, krävande o s v). I stället förlade de i ökad utsträckning sin representation utanför företaget. Personalchefens samtal med CN - där också personalassistenten deltog - föranleddes av en ny incident i "dramat". Man blev under samtalet relativt eniga om

att det "egentliga" problemet var att Svensson dels i kraft av sin ambition förstörade kraven, dels att han på grund av personliga problem var "lite sliten". Den åtgärd man slutligen kom fram till var att personalchefen skulle tala "öppet" med Svensson om saken.

I samband med diskussionen ovan tog CN upp frågan om de stigande kostnaderna för personalmatsalen. Man hade budgeterat 100 000 kronor per år; efter åtta månader låg man på en kostnad som pekade på 170 000 kronor per år. Olika orsaker diskuterades: långt öppethållande, personalkostnader, råvaror och svinn, prissättning m.m. Personalchefen framhöll matsalens betydelse för trivseln. CN framhöll bl.a. att kunderna inte var imponerade av oxfilet utan snarare av sillbullar, att vardagsmaten var bra och borde så förbli, att han inte gladdes "inombords" när köket hade tid att baka sockerkaka även om personalen jublade. Man enades efter mycket divergerande synpunkter om att närmare utreda kostnaderna för matsalen. Personalchefen, som drog sig till minnes att Svensson vid något tillfälle önskat sig kortare arbetstider, lovade att ta upp frågan om halvtid med Svensson.

Byggledaren som CN engagerat hade han fått kontakt med genom en företagsledarbekant som själv anlidade denne. CN hade diskuterat arvode med byggledaren och fått en timdebiteringsuppgift. På torsdagen ringde CN sin bekant som rekommenderat byggledaren och fick som svar på en direkt fråga veta att "taxan" där varit 15 procent lägre.

4. *Administration.* AB Parti & Detaljs relativt fullständiga funktionsuppdelning leder till att CN i liten utsträckning befattar sig med administrativa ärenden inom funktionsgränserna. Han fungerar här snarare som "diskussionspartner" till funktionscheferna.

När CN på väg ut gick in till ekonomichefen för att få en sifferuppgift berättade denne om "dollarkursproblematiken" i samband med ett större betalningsuppdrag. CN lyssnade och gav några allmänna synpunkter på kursutvecklingen men avslutade med att säga: "Om du vill kan vi titta på det tillsammans annars gör som du tycker blir bäst".

Vid ett informellt sammanträde med drifts- och distributionscheferna diskuterades utbyte och utökning av företagets bilinnehav. Utbytespolicy bl.a. med hänsyn till underhållskostnader och utkörningsfrågor behandlades särskilt ingående. CN gav olika förslag och sin syn på för- och nackdelar med de alternativ som fördes fram men utan "styrande" argumentation.

Funktionsgränserna förde emellertid också med sig att administrativa ärenden som inte upplevdes tillhöra något funktionsområde (beroende på t ex tradition) och företagsövergripande administrationsfrågor föll på CN.

Parti & Detalj hade nyligen installerat ett larmsystem, som slogs på av den som sist lämnade lokalerna för dagen. CN hade i samband med detta funnit att man saknade godtagbar kontroll över företagets nycklar. Han hade gett fastighetschefen och en sekreterare på personalavdelningen i uppdrag att se över nyckelinnehav och vart de olika nycklarna passade. På måndag morgon 08.43 - 09.07 träffades CN och de två utredarna för att diskutera "nyckel"-frågorna. Man beslutade på dessa 20 minuter - i samförstånd men med CN som drivande kraft - a) vilka nycklar (märkta A-L) som var nödvändiga och därför skulle behållas (3 st befanns onödiga), b) hur nycklarna skulle fördelas (smärre justeringar av det aktuella nyckelinnehavet särskilt beträffande larmnyckeln), c) om system för utlämning - registrering - återlämning av nycklar (man noterade också att samma system borde användas för bensinkort), d) att fastighetschefen skulle ta upp frågan om detaljhandelns "nyckel"-situation.

VERKSTADSFÖRETAGET

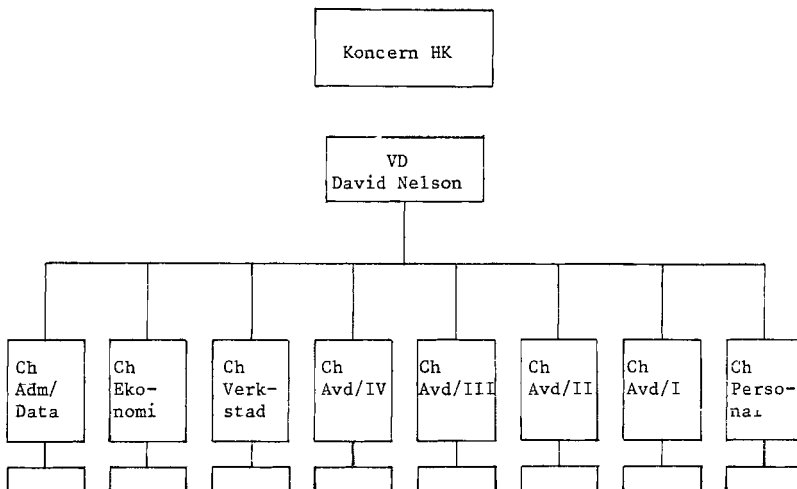
Bakgrund

Företaget är ett helägt dotterbolag i en större industrikoncern. Verksamheten bedrivs i ett antal avdelningar. Uppdelningen är baserad på produktområden och funktioner. De avdelningar som omfattar produktområden är relativt självständiga, särskilt beträffande marknadsföring och teknisk utveckling. Produktionen är heterogen och tekniskt komplicerad. Största delen exporteras.

David Nelson (DN) är VD i verkstadsföretaget.¹⁾ Hela verksamheten är inrymd på ett fabriksområde. Huvudkontoret ligger också på fabriksområdet. DN har från sina fönster ögonkontakt med delar av produktionen.

¹⁾ DN observerades måndag - onsdag en vecka och torsdag - fredag följande vecka. Mellantiden tillbragte DN på resa i USA. Observationsperioden kan således betraktas som en sammanhängande vecka med avseende på DN:s beslutsaktiviteter och beslutsinverkan i företaget.

Två personalrepresentanter ingår i verkstadsföretagets styrelse. Den partssammansatta företagsnämnden är centralt samarbetsorgan. Där behandlas alla väsentliga frågor som rör produktion, ekonomi och personal. Mellan företagsnämnds-sammanträdena behandlas angelägna frågor i ett arbetsutskott som består av DN, ordförandena i LO, SALF och SIF-klubbarna samt personalchefen som adjungerad ledamot. I arbetsutskottet bereds också vissa ärenden för behandling i företagsnämnden. För att få större bredd på nämndarbetet har ett antal avdelningsnämnder inrättats. I avdelningsnämnderna, som också är partssammansatta, behandlar man och försöker lösa lokala problem som rör produktion, trivsel, arbetarskydd m m. Inom företagsnämnden verkar dessutom ett antal kommittéer med beslutanderätt i vissa ekonomiska frågor beträffande förslagsverksamhet och fördelning av anslag till personalens fritidsaktiviteter. En speciell organisationskommitté är samrådsorgan i alla väsentliga organisations- och personalfrågor. Förhållandevis utförlig och snabb information om affärläge, orderingång, beläggningssituation och ekonomi för de olika avdelningarna lämnas i personaltidningen som distribueras till alla anställda. Personaltidningen innehåller ett utförligt referat av protokoll från företagsnämndens sammanträden.



Figur 5:4 Principskiss över verkstadsföretagets organisation (mars 1977).

DNs arbetssituation

DN arbetade under observationsveckan ca 8,5 timme per dag på kontoret. Fyra av veckans fem kvällar tillbragtes också i företagets tjänst; representation dels med en utländsk produktspecialist, dels med representanter för ett kundföretag (2); sammanträde i verkstadsföreningen (1); på resa (1). Under tiden 08.10 - 17.00 var medeltiden per aktivitet 19 minuter, typvärde 5 och variationsbredd 180 minuter.¹⁾

DNs 54 direkta personkontakter under veckan, interaktionen med sekreteraren undantagen, fördelade sig på följande sätt

Tabell 5:5 DNs direkta personkontakter

Kontakt med anställda avd.chefer övriga		Kontakt med utomstående koncernen övriga		Totalt
20	16	2	16	54

DNs totalt 44 telefonkontakter hade följande fördelning: (interna telefonkontakter där enda avsikten var att bestämma tid för sammanträffande är inte medtagna).

Tabell 5:6 DNs telefonkontakter

Företagsinterna ingående utgående		Företagsexterna ingående utgående		Totalt
4	6	19	15	44

DNs aktiviteter under observationsveckan uppvisade inte några regelbundenheter. Aktiviteterna präglades i stället i huvudsak av tre förhållanden: 1) initiativ, 2) nära förestående viktiga uppgifter och 3) avvägningsproblem och förhandlingssituationer.

¹⁾ DNs agerande belyser väl begränsningarna i den valda aktivitetsdefinitionen. Förändringar i deltagare och/eller medium är inte nödvändigt ett uttryck för verklig fragmentering av företagsledaraktiviteter. I vissa fall uppvisade DNs interaktioner stor spridning och snabba kast i frågor som behandlades med konstanta deltagare/medium; i andra fall bibehölls aktivitetsinriktningen trots att deltagare/medium förändrades.

1. En påfallande stor andel av DNS aktiviteter (ca 70 procent av totala antalet) var egna initiativ, d v s aktiviteter där "yttre" orsaker (avtalade sammanträden, inkommande samtal, överenskomna deadlines m m) inte föreföll diktera val av tidpunkt eller angreppssätt. Man kan säga att DN i huvudsak var "agerande" snarare än "reagerande".
2. Nära förestående viktiga händelser omfattade bl a DNS USA-resa för att besöka licenstillverkare och agenter samt slutfasen i förhandlingarna om ett stort kontrakt. Planering, förberedelser och i samband med resan även uppföljning svarade för en betydande del av DNS arbetsinsats under observationsveckan.
3. Avvägning mellan konfligerande mål och förväntningar/synsätt/uppfattningar var det slag av problem som dominerade DNS aktiviteter under veckan. Situationer med förhandlingsprägel var betydligt vanligare än "egentliga" beslutssituationer.

Jag har valt att exemplifiera dels aktiviteter som upptog en stor del av DNS tid, dels aktiviteter, som för mig representerade generellt betydelsefulla dimensioner i DNS beslutssituation och beslutsinverkan.

I varierande grad ger aktivitetsexemplen uttryck för vad jag i huvudsak anser karaktäristiskt för DNS beslutssituation: a) samordningsansvar, b) teknisk-ekonomisk komplexitet och c) närhet-avstånd.

- a) Heterogen produktion och en produktavdelnings-/funktionsorienterad organisation skapar stort behov av samordning t ex vid utnyttjande av gemensamma delar av produktionsutrustningen eller interna specialister. Samordning av tidsförläggning, resursfördelning och kapacitetssuppletering är avgörande för verksamhetsresultatet. Bl a brist på kalkyl- och redovisningsinstrument gör emellertid mycket av samordningen till DNS personliga ansvar.
- b) Både övergripande beslut, t ex om affärsinriktning på längre sikt, och detaljavgöranden, t ex utformningen av ett enskilt kontrakt, domineras av komplicerade teknisk-ekonomiska samband. Produktutformningen är till viss del standardiserad. Produktens genomloppstid är förhållandevis hög och marknaden spridd bl a beträffande verksamhetsinriktning, uppbyggnad, behovsnivå och läge. På vissa marknader som bearbetas är produkterna tekniskt avancerade i överkant; andra marknader med behov av avancerad teknik bearbetas inte av "historiska", eller territoriella skäl.

- c) Med tanke på verkstadsföretagets storlek har DN sin arbetsplats ovanligt nära produktionen. Det är ingen omväg för honom att på väg till matsalen gå en tur genom verkstaden. Därför är det troligt att DN kan knyta an till en färsk förstahandsupplevelse när klubbordföranden tar upp frågan om "utsug av svetsrök", en konsult talar om "viss omstrukturering av lagerhanteringen", eller en avdelningschef begär att få en "traverskran utbytt". "Närheten" i detta avseende kontrasterar ibland mot "avståndet" till andra centrala aktiviteter som t ex kontraktsförhandlingar och platsmontering.

Aktivitetsexemplen som följer är avsedda att närmare belysa dessa tre karaktäristiska drag i DNS beslutssituation som jag formulerat på grundval av mina iakttagelser under observationsveckan.

Aktivitetsexempel¹⁾

Måndagsförmiddagarna är avsatta för s k VD-konferens. DN och avdelningscheferna träffas för att diskutera gemensamma frågor och lämna information om avdelningarnas situation och verksamhet. Observationsmåndagen går det till så här.

Innan man börjat diskutera DN broschyrmaterial om företaget med personalchefen; en avdelningschef låter meddela att han är försenad p g a telefonsamtal; personalchefen säger att han bara kan vara med den första halvtimmen och DN gör en ändring i föredragningslistan; telefonen ringer i sammanträdesrummet DN svarar och drar sedan ur jacket.

Sammanträdet inleds med att personalchefen redogör för ett koncernprojekt som i praktiken innebär anställningsstopp för Verkstadsföretaget. Vissa koncernenheter har varslat om permittering, främst på tjänstemannasidan. Avsikten är nu att i första hand täcka det personalbehov som finns eller förväntas uppstå inom andra enheter genom interna omplaceringar. Verkstadsföretaget skall som andra koncernenheter i fortsättningen upprätta vakanslistor. Först sedan man fått klartecken från den centrala projektledningen att det inte finns interna kandidater får man rekrytera utifrån. Reaktionen på projektet är inte odelat positiv.

Andra personalfrågor tas också upp. Resande och servicepersonal har genom SIF-klubben ställt krav på övertids-

1) DNS aktiviteter exemplifieras här med en serie observerade situationer, eftersom jag inte funnit någon naturlig indelning i beslutsområden.

ersättning för representation. DNs spontana reaktion är: "ta mig f-n om vi betalar folk övertid för att gå på krogen". Tolkning av avtalsreglerna beträffande restidersättning diskuteras. Vikten av att alla behandlas lika framhålls. Ett förslag är att i stället för restidersättning lägga till några kronor på traktementet.

Ett akut problem aktualiserar frågan om behandling av utlandsanställdas skatteaffärer. Behovet av enhetlighet i uppgörelserna betonas igen. Personalchefen tillägger att inget av de större företag han kontaktat varit villigt att öppet deklarerat vilka villkor de ger vid utlandstjänst.

DN tar upp brister i arbetstidsdisciplinen inom företaget. Han får stöd av flera avdelningschefer som säger: "respekten för tidhållningen är dålig nu". Andra synpunkter gäller vikten av att föregå med gott exempel och att frågan mer gäller arbetstidsutnyttjande än längd. Diskussionen glider över till att gälla kaffepauser. Enskilt kaffedrickande är anbefalt. För att underlätta detta har företaget installerat kaffeautomater. På flera avdelningar har trots detta kollektiva kaffepauser bibehållits eller återuppstått. Nu säger man: "det dras ihop" "pratas" "förutsättningarna olika" "doppvärmare" "ve den chef som försöker ändra"... Man enas om att ta upp hela arbetstidsfrågan i företagsnämnden.

Huvuddelen av VD-konferensen ägnas åt redovisning av det aktuella beläggningsläget och orderingången för varje produktavdelning. Konsekvenser för de olika verkstäderna diskuteras särskilt. Andra frågor som behandlas är aktieköp i utländskt licensföretag, domstolsutslag, utveckling inom delprojekten för resultatförbättring, samarbete mellan produktavdelningar och arbetet med förbättring av företagets ekonomiska styrsystem.

Verkstadsföretaget har sedan 1916 ett avtal med staten om viss nyttjanderätt. Avtalet förnyades 1947 med vissa tillägg, bl a att justering av avgiftsbasen skall företas vart tionde år enligt överenskomna normer. Inför justeringen 1977 har emellertid staten aviserat att man också vill ha det ursprungliga "engångsbelopp", som betalades för att täcka anläggningskostnaderna, förnyat.

Inför en "förhandling" med företrädare för staten har DN kallat en pensionerad överingenjör, som representerade Verkstadsföretaget när avtalet förnyades 1947, och en advokat från den byrå som deltog i upprättandet av det ursprungliga avtalet. Under ca 1 1/2 timme före "för-

handlingen" går man igenom fakta i ärendet, enas om en gemensam ståndpunkt och gör antydningar om taktik. De beslut man fattar baseras dels på vad man bedömer som en juridiskt "rimlig" tolkning av avtalet, dels på vissa prognoser för prisutvecklingen och på vad som är acceptabelt för företaget.

Staten företräds vid "förhandlingen" av två personer från den regionala verksledningen och en jurist från central nivå. Staten, som framställt krav, tvingas inleda. Man gör det trevande och lite nervöst. Verkschefen vrider sina händer, staplar bisatser och håller blicken fäst vid porträttet av Verkstadsföretagets grundare. Hans framställning tyder på 1) att initiativet till kravet på förnyelse av "engångsbeloppet" kommer från den centrala verksledningen, 2) att han är bristfälligt insatt i den avtalsjustering som gjordes 1947, bl a därför att han, eller någon annan, inte tagit kontakt med de personer, som då företrädde verket, 3) att kunskapen om intentionerna i det ursprungliga avtalet är än sämre, bl a därför att verket inte har "hittat" den korrespondens som behandlar bakgrunden till och argumenten för avtalets utformning.

I den diskussion som följer framstår verkets krav snabbt som ohållbara i förhållande till avtalets konstruktion, rådande praxis och förväntad prisutveckling. Verksrepresentanterna, som nu själva erkänner att de inte har mandat att förhandla utan endast att framföra centralt formulerade krav, retirerar men med upprepade reservationer för att detta inte betyder att man avstår från de framställda kraven ".... så vitt vi förstår kan inte avgöra helhetsperspektiv inte vår sak ta ställning till centralt".

Man skiljs under ömsesidiga hedersbetygelser.

Arbetsutskottet samlas för att bereda ett förestående möte i företagsnämnden. DN inleder med ett förslag till uppläggning av nämndmötet. Han redogör därefter för ordningången på avdelningarna, produktionsomläggningar för att undvika permittering, budgetprognoser, tvist om vissa fordringar, bordläggning av ekonomi-kommittéfrågan i koncernnämnden, referensgrupp för utarbetande av nytt parkeringssystem, ett produktutvecklingsprojekt och frågan om samverkansformer i koncernen. De tre klubbordförandena och personalchefen lyssnar positivt till den halvtimmeslånga redogörelsen, som är ett koncentrat av måndagens VD-sammanträde.

Bara när DN som sista punkt (före "övriga frågor") tar upp brister i iakttagande och utnyttjande av arbetstiden

blir han bemött. SIF-ordföranden håller med och tar avstånd på samma gång. Metall-ordföranden uppfattar DNs inlägg som kritik, speciellt riktad mot det kollektiv han företräder, och tillbakavisar den med eftertryck. DN försöker nansera diskussionen genom att betona ".... allas delaktighet eget ansvar gott exempel". Meningsutbytet avstannar utan att man enas. DN vill ta upp "arbetstidsdisciplin" som en punkt på företagsnämndens föredragningslista. Klubbordförandena har redovisat avvikande åsikter av varierande styrka. Innan man skiljs upptas sju minuter av diskussion om tiden för nästa sammanträde.

DN mottar en förfrågan från ett amerikanskt företag som licenstillverkar vissa av verkstadsföretagets produkter om hjälp med en stor kanadensisk order för perioden juni-december 1978. Under loppet av ett par timmar (men med avbrott för andra kortare ärenden) diskuterar DN möjligheterna att klara de olika produktionsalternativ som angivits med produktionschefen och avdelningschefen för den aktuella produktgruppen. Man tar särskilt upp inverkan på beläggningen i verkstaden, serieeffekter, nödvändiga konstruktionsförändringar och möjligheterna att hinna räkna fram en offert inom angiven tid. Eftersom DN skall besöka företaget på sin USA-resa med början 1 1/2 dag senare begär han att få ett så bra underlag som möjligt framtaget, för att kunna förhandla direkt.

För att få en kompetensförstärkning i ett kritiskt utvecklingsskede för en produktgrupp har DN och i första hand den berörde avdelningschefen beslutat anlita en konsult. Uppgiften innebär dels att följa den internationella utvecklingen för produktgruppen och förmedla viktiga impulser till avdelningen, dels att utföra speciella uppdrag som t ex utformning av standardkontrakt med hänsyn till olika kundkategorier och upprättande/ översyn av projektorganisation för större objekt.

Konsulten - som har lång, allsidig och internationell erfarenhet av produktgruppen särskilt ur användarperspektiv - anländer en eftermiddag för att diskutera uppdraget. DN känner honom väi. Avdelningschefen och en av hans projektchefer deltar. Samtalet präglas av gemyt och tvära kast. Mellan konsultens utvinningar (till stor del på begäran) om "tingens egentliga tillstånd" när en viss affär gjordes upp och "vem som påstod vad och varför" skisserar DN konturerna av uppdraget. Mycket av det som sägs har ett konkret innehåll - territorieindel-

ning, kontraktstvist, inkörningsproblem - men kopplingen till konsultuppgiften är indirekt och oprecis. Diskussionen fortsätter över middag och senare hemma hos DN: resultatet blir att konsulten "knyts" till verkstadsföretaget för 30 - 40 dagars insats mot ett arvode på 50 000 kronor plus expenser ett år i taget.

Försäljningen diskuteras av DN och en avdelningschef. Orderingången är mycket låg. USA-marknaden för den aktuella produktgruppen tycks bl a motivera förändringar i distributionskanaler och försäljningsvillkor. Man uppehåller sig vid utformningen av försäljningsavtal - särskilt uppräkningssskalor och kostnader för annullerade order - territoriegränser och upprättade av eget försäljningskontor. Ytterligare ett problem som behandlas är skillnad i priser och leveransvillkor mellan Verkstadsföretaget och agenter vid gemensam offerering. Efter att ha utbytt åsikter om både positiva och negativa aspekter förenade med olika alternativ avslutar DN samtalet med att säga: "... ska sondera lite när jag nu är över vet var du står".

En av DNS första åtgärder efter återkomsten från USA är att för avdelningschefen redovisa sina intryck av marknadssituationen bl a genom att återberätta valda delar av samtal han fört med branschfolk. DN redogör också för ett arrangemang som kan tillfredsställa behovet av eget försäljningskontor och öka marknadsbearbetningen. Han har under vistelsen skaffat detaljerad information om alternativets utformning, genomförande och kostnader. Alternativet förefaller förena önskemålet om försäljningsstimulerande åtgärder med kravet att inte inkräkta på etablerade territoriegränser. I redogörelsen framhåller DN värtaligt alternativets fördelar men behandlar också relativt utförligt begränsningar, möjliga komplikationer och sambandet med andra åtgärder. Avdelningschefen har inte några invändningar i sak. Han frågar efter kompletterande detaljer och instämmer sedan i den milda eufori som präglat DNS framställning.

En kund har begärt skadestånd för leveransförsening på en stor order. Frågan har gått igenom några preliminära "turer". DN diskuterar den i ett inkommande telefonsamtal. Han bestrider med skärpa skadeståndsansvar. Argumentation och uttryckssätt påminner starkt om de åsikter en sakkunnig konsult uttryckt vid ett middagsbord några dagar tidigare, även om DN redan då föreföll förtrogen med de svaga punkterna i skadeståndskravet.

"Inte leveransförsening inkörningssvårigheter som inte gick att åtgärda därför att man envisades köra full produktion garantitiden utgången vi godkänner inget ytterligare prov skadeståndbeloppet motsvarar räntan på den innehållna köpeskillingen". Omedelbart efter samtalet försöker DN informera avdelningschefen som emellertid inte är anträffbar.

Utredningsarbetet inom ett koncernövergripande systemutvecklingsprojekt har avstannat p g a diverse svårigheter med chefsskapet. DN har tillfrågats av koncernledningen om möjligheten att låta en av Verkstadsföretagets avdelningschefer - som bl a besitter gedigen erfarenhet av systemutveckling - överta projektet. DN avtalar en tid med avdelningschefen utan att direkt ange skäl.

Man börjar lite trevande med att byta information om den "officiella" beskrivningen av projektsvårigheterna och om vad som egentligen inträffat. Utöver problem med chefsskap är man ense om att "var och en håller på sitt och struntar i centrala direktiv". DN formulerar mödosamt och ovanligt omständligt huvudfrågan. Han betonar ".... vill inte mista viktig uppgift nu ... mycket att göra måste fråga av lojalitet mot koncernen", men också att ett väl genomfört projekt säkert skulle medföra befordringschanser och större access till koncernledningen. Avdelningschefen svarar att han redan "direkt" blivit tillfrågad om att överta projektet och avböjt. DN fortsätter en stund diskussionen som om frågan ändå är öppen. Han förefaller lättad när avdelningschefen framhårdar i att tacka nej. Man avslutar med att gå igenom avdelningschefens viktigaste aktuella uppgifter i verkstadsföretaget.

Efteråt kommenterar DN situationen ".... svårt att vara neutral vill att medarbetarna utvecklas nya uppgifter bra chefer vill man ha kvar inte för att dom måste".

Produktionschefen ringer DN för att påpeka att vissa tidigare överenskomna investeringsyrkanden inte blivit upptagna i sammanställningen till koncernstyrelsesammanträdet några dagar senare. DN kommenterar att någon haft huvudet under armen och förhör sig sedan noggrant om investeringsobjekten: användning, kostnad, beställningsförhållanden m m.

I ett samtal med ekonomichefen på koncernstaben dagen därpå tar DN upp de utelämnade investeringsyrkandena.

Man enas snabbt om att hänföra dem till posten "diverse investeringar under 100 000 kronor" och övergår till att dryfta ett erbjudet utländskt aktieköp.

KONCERNEN

Bakgrund

Koncernen består av ett antal divisioner. Koncernchef är Erik Norberg (EN)¹⁾. Till sitt förfogande har han en koncernstab med enheter för bl a

- Ekonomi
- Finansiering
- Information
- Juridik
- Teknik.

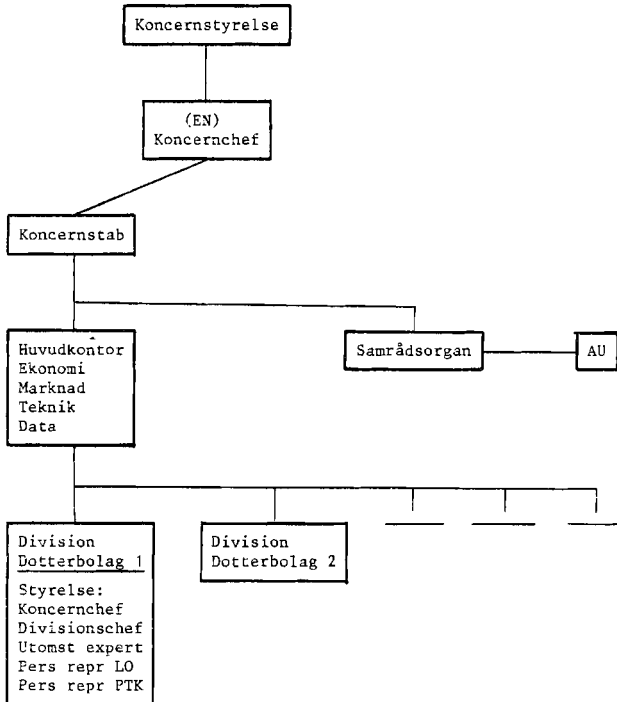
EN ansvarar under koncernstyrelsen för hela företags verksamhet, men divisionerna har en mycket självständig ställning med egna resurser för praktiskt taget all verksamhet på divisionsnivå. I divisionsstyrelserna ingår EN, divisionschefen, en utomstående expert och två personalrepresentanter.

De anställda är representerade i koncernstyrelsen. Dessutom finns ett samrådsorgan med ca 50 medlemmar där koncernövergripande frågor tas upp. Det består av divisionsstyrelserna och representanter för vissa större företagsnämnder. Organet har ett arbetsutskott med 9 medlemmar (3 LO-, 3 TCO- och 3 koncernrepresentanter) som i praktiken fungerar som

1) EN observerades måndag - onsdag i vecka 41 och torsdag - fredag i vecka 45. Observationsperioden utgjordes därför inte som i de tre inledande fallen av en sammanhängande vecka. Anledningen var att jag ville fullfölja min ursprungliga strävan att studera företagsledare i deras organisatoriska hemmiljö och företrädesvis den spontana interaktionen med medarbetarna. En stor del av ENs tid upptas av styrelsesammanträden och andra formaliserade möten i divisioner och dotterföretag. Vi valde därför att förlägga observationerna till udda dagar då EN inte hade schemalagda "externa" uppdrag eller planerade sammanträden på det egna kontoret.

Observationerna av EN och redogörelsen för beslutsaktiviteter är av detta skäl än mindre representativa för arbetssituationen i sin helhet än vad som gäller för de tidigare fyra fallen.

ENS samrådsgrupp (se figur 5:5).¹⁾



Figur 5:5 Principskiss över koncernens organisation (maj 1977).

ENS arbetssituation

Av ENS månadsprogram framgår att 50 - 80 procent av hans arbetstid åtgår till styrelsesammanträden, budget- och bokslutsgenomgångar och andra mer formella sammanträden i koncernen, divisionerna och dotterföretagen. Månadsprogrammet

¹⁾ För att bevara koncernens anonymitet har jag inte gjort något schema över affärsorganisationen utan i principskissen huvudsakligen antytt samrådsorganisationens formella utseende.

(som det ser ut vid månadsskiftet) distribueras till koncernstabschefer, divisions- och dotterföretagschefer. ENS "öppna" dagar präglas därför i hög grad av informella kontakter och samtal med stabsmedlemmar och enhetschefer. Exemplifieringen av ENS beslutsaktiviteter¹⁾ grundar sig på observation av fem sådana "öppna" dagar (i fortsättningen kallade observationsveckan).

EN arbetade under observationsveckan ca 9 timmar per dag²⁾ på kontoret. Under tiden 08.15 - 17.00 var medeltiden per aktivitet 14,5 minuter, median 7 minuter, typvärde 2 minuter och variationsbredd 160 minuter (med en mätnoggrannhet av + 1 minut). EN hade 37 direkta personkontakter (under den observerade delen av arbetstiden) inom företaget, interaktion med sekreteraren undantagen, och 8 externa kontakter med identifierbar avsikt. ENS totalt 73 telefonkontakter fördelade sig på följande sätt³⁾

Tabell 5:7 ENS telefonkontakter

Företagsinterna		Företagsexterna		Totalt
ingående	utgående	ingående	utgående	
4	14	15	40	73

- 1) ENS aktiviteter under observationsveckan kan egentligen bättre beskrivas i termerna informationssökande, informationsspridning och försök till utvärdering av information samt representation och ceremoniell. Jag använder emellertid termen beslutsaktivitet även här 1) för att markera kontinuitet i min observatörsinriktning, 2) för att antyda det syfte som i första hand väglett mitt urval av aktiviteter för beskrivning och 3) framför allt för att manifestera min uppfattning att beslutsaktiviteter inte kan skiljas från andra aktiviteter på företagsledningsnivå.
- 2) EN var den ende av de studerade företagsledarna som utnyttjade rätten att få bli lämnad oobserverad när han bedömde att situationen så krävde. Detta innebär att jag endast observerade 36,5 timmar av ENS totalt 45 arbetstimmar på kontoret.
- 3) I ENS fall har jag inte funnit någon hållbar indelning för "huvudsyfte" med telefonkontakterna. Samtalen var oftast korta. EN lyssnade uppskattningsvis till 80 procent, vare sig han ringde upp själv eller blev uppringd.

ENS aktiviteter under observationsveckan uppvisade inte några regelbundenheter. Aktiviteterna präglades i stället i huvudsak av tre förhållanden: 1) relativ tidsobundenhet, 2) nära förestående viktiga händelser och 3) viljan att hinna med/finnas tillgänglig och nödvändigheten att "hålla undan".

1. ENS relativa tidsobundenhet (p g a valet av observationsperiod) innebar bl a att "lösa trådar" från tidigare aktiviteter ägnades förhållandevis mycket tid¹⁾, och att rutinuppgifterna (i form av attestering, genomgång av periodiska rapporter, allmänna skrifter och diverse post, artighetskorrespondens m m) också upptog mer tid än vad som annars är möjligt och att interaktionen med medarbetarna i huvudsak var spontan.
2. ENS nära förestående uppgifter innehöll bl a en 4-dagars resa (USA och Tyskland) för att träffa kunder/avtalspartners, sammanträde med samrådsorganet och budgetgenomgångar i flera av divisionerna. Planering och förberedelser för dessa uppgifter svarade för en betydande del av ENS arbetsinsats under observationsveckan.
3. Trots att EN disponerade sin tid ovanligt fritt präglades hans aktiviteter av motsättningen mellan strävan och kanske tvånget att hinna med ett stort antal konkreta uppgifter (huvudsakligen i form av kontakter, vilket också tycktes innebära att finnas tillgänglig för "ostrukturerad" interaktion) och nödvändigheten av att samtidigt begränsa det egna engagemanget eller den faktiska delaktigheten i olika avseenden. EN använde under veckan två metoder för att åstadkomma denna begränsning: uttrycklig eller underförstådd delegering och selektiv "reaktion" (manifest).

De exempel på ENS "besluts"aktiviteter som redovisas har inte delats in i områden. Den anonyma, summariska och i viss mån tillrättalagda redovisningsformen medför ett relativt stort glapp mellan aktiviteter och beskrivning. Jag har därför inte velat öka detta med en mer eller mindre konstlad områdesindelning.

Av detta skäl är exemplen inte som i övriga fall valda för att täcka ett antal områden till vilka företagsledarens beslutsaktiviteter under observationsveckan kunde hänföras. I stället har jag valt att exemplifiera dels aktiviteter som upptog en stor del av ENS tid, dels aktiviteter som för

1) Detta är också ett tecken på den kontinuitet och det ömsesidiga beroende som även i övrigt präglar aktivitetsexemplen.

mig representerar generellt betydelsefulla dimensioner i ENS beslutssituation och beslutsinverkan.

I varierande grad ger aktivitetsexemplen uttryck för vad jag i huvudsak anser karaktäristiskt för ENS beslutssituation:

- a) informationsprivilegium, b) initiativ, c) aktualitet och d) komplexitet.

- a) EN är "priviligerad" både som sändare och mottagare av information om företagsledningsfrågor jämfört med andra organisationsmedlemmar. Sändarprivilegierna består bl a av stor räckvidd och "inbyggt" uppmärksamhetsvärde för meddelanden som EN genererar. Mottagarprivilegierna innebär dels att en stor del av den relevanta informationen automatiskt kanaliseras till EN, dels att tillgången till såväl intern som extern information är förhållandevis direkt.
- b) Initiativ kan uppfattas som en särskild klass av beslut. Till skillnad från ett reaktivt val mellan uppställda alternativ innebär beslut i form av initiativ ett ställningstagande till vilka situationer och fenomen som fordrar val. Initiativ utformas också ofta så att de innefattar övergripande design för "kontrollerad" förändring. ENS initiativ låser honom i en serie pågående aktiviteter som han sedan kan utnyttja för att inhämta information, utöva ledarskap och på många andra sätt.
- c) EN drivs mot de aktivare momenten i arbetssituationen, mot det som är konkret, väldefinierat, icke-rutin och framför allt aktuellt. Ny information favoriseras, vilket innebär att mycket har karaktären av subjektiva omdömen, hörsägen och spekulation. ENS höga arbetstakt, intensiteten och kravet på framförhållning i arbetssituationen bidrar till att göra påtagliga och aktuella detaljer betydelsefulla.
- d) Variationen i ENS aktiviteter är stor. Beslutsförloppen vävs samman i komplexa mönster. Ofta saknas samband mellan de aktiviteter som avlöser varandra; det triviala blandas med det avgörande och kräver snabba skiftningar i uppfattning och behandling. Marples (1967) har målande beskrivit denna komplexitet i chefers beslutsfattande på följande sätt

The manager's job can usefully be pictured as a stranded rope made of fibres of different lengths - where length represents time - each fibre coming to the surface one or more times in observable "episodes" and representing a single issue. The higher the level of manager the longer the average length of fibre, the more intertwined the issues become, and the greater the number of episodes per issue.

Aktivitetsexemplen som följer är avsedda att närmare belysa de fyra karaktäristiska drag i ENS beslutssituation som jag formulerat på grundval av mina iakttagelser under observationsveckan. Exemplet är ordnade för att efterlikna följden i ENS aktiviteter under en arbetsdag.

Aktivitetsexempel

Tidningarnas stora nyhet den första observationsdagen är Riksbankens tvåprocentiga diskontohöjning. ENS första åtgärd den morgonen - efter att ha hängt av sig rock och kavaj på kontoret - är att leta rätt på en medarbetare som på stående fot kan tala om hur diskontohöjningen kommer att påverka resultatet av koncernens kreditmarknadsengagemang. EN hittar honom i ett sammanträdesrum tillsammans med andra stabsfunktionärer och får på ca tre minuter det sammanfattande svaret att koncernen "tjänar" på höjningen i detta avseende. Diskontohöjningen återkommer sedan i flera av ENS interna diskussioner under observationsveckan. Inte utan övertygelse anger EN vid dessa tillfällen att höjningen åtminstone kortsiktigt inverkar gynnsamt på koncernens engagemang på lånemarknaden.

EN diskuterar formerna för likvidation av aktiebolag med chefen för koncernstab - juridik. Bl a skattekonsekvenserna behandlas ingående och preciseras efter en stunds trevande till att i första hand gälla utskiftningsskatt på icke återförda fordringar.

Koncernen äger en ö i skärgården. Den produktion som en gång var motivet för att ön inköptes är nedlagd. Ett fåtal initierade har sedan en tid utnyttjat ön för rekreation, och vissa av anläggningarna har utrustats för detta ändamål. Kretsen av "invigda" har så småningom ökat något, vilket medfört att nyttjanderätt, turordning m m ifrågasatts. Samtidigt har också en viss oro uppstått för att koncernen i en snar framtid skall avyttra ön. En informell delegation har spontant uppstått för att tillvarata vad man litet oegentligt uttrycker som: "öns intressen" och för att "få igång något större i mer organiserade former". Delegationen består av några av öns mer hängivna supporters. EN tar emot dem och lyssnar på deras tämligen vaga framställning. Tidigare på morgonen har han med koncernens sakkunnige i frågan kontrollerat hur mycket man investerat på ön, diskuterat försäljnings- och avstyckningsmöjligheter och bett att få en aktuell uppgift om värdet inklusive anläggningar.

Nu diskuterar man färdssätt, driftskostnader, nyttjanderätt, vem som skulle kunna ta hand om skötseln, vilka förbättringar som skulle behövas och kräftfiske. Man enas om att delegationen skall formulera ett förslag för öns framtida användning och precisera vilka åtgärder som är nödvändiga för att genomföra detta. Diskussionen tar 14 minuter.

Joint venture-problematiken är aktuell under observationsveckan. Man har kommit olika långt, men för flera utvecklingsprojekt är konstruktionen joint venture, i någon av de otaliga variationerna, ett tänkbart alternativ. Det gäller t ex att komma ut på den internationella marknaden för att få en omsättning som ger möjlighet att satsa tillräckligt på forskning. EN diskuterar i ett flertal omgångar med divisionscheferna och medlemmar av koncernstaben i olika grupperingar möjligheter och konsekvenser. Diskussionerna tenderar att bli utomordentligt komplicerade.

Det rör sig om flera projekt som varken är självklart separata eller förknippade, utan graden av beroende varierar med det alternativ man väljer. För en del av projektet finns flera tänkbara partners. Val och avgränsning av potentiella marknader innehåller stora osäkerhetsmoment. Bestämning av introduktionstillfälle i förhållande till bl a användarmarknadens utveckling och allmän konjunktur - med projektledtider på fem år och mer - presenterar problem. Det centrala i flertalet av dessa diskussioner som EN för (eller kanske snarare lyssnar till) under veckan förefaller emellertid att vara vilken joint venture-konstruktion som är lämpligast för olika projekt, och värderingen av parternas insatser förenlig med tillgängliga alternativ.

Vad som ytterligare komplicerar joint venture-samtalen är tendensen att samtidigt behandla skilda frågor. Diskussioner om affärsaspekter, kommersiella konstruktioner och ekonomiska konsekvenser vävs samman med frågor om tekniska lösningars genomförbarhet och relativa fördelar och synpunkter på branschföretags specifika kompetens, utvecklingsmöjligheter och strategiska inriktning. Även kommentarer om enskilda personers meriter och attityder förekommer ofta.

Under veckans joint venture-diskussioner fattas inte några urskiljbara beslut. Resultatet som det uppfattas av en utomstående, är i stället att den samlade "kunskapen" om relevanta sammanhang sprids, anpassas och ges en gemensam språklig utformning inom gruppen. Även om

det inte var observerbart, antar jag emellertid att den förstärkning/försvagning av alternativ och tankegångar som diskussionerna påtagligen resulterade i innebar att antalet aktivt bevakade samband och "möjliga" konstruktioner minskade.

Ett av ENS joint venture-samtal hade i koncentratet här förloppet

- | | |
|-------------------|---|
| K-stab
marknad | Många alternativa förslag till "företag A", t ex partnership på "produktslag a" utanför Skandinavien måste ut på den internationella marknaden för att få om-sättning till att driva tillräcklig forskning. |
| EN | Flaskhalsen för framställning av "produkt a:1"? |
| Div.ch 1 | Vissa stora test positiva, - problem, - problem. Timing? Introduktionstiden upp till fem år även om den är bra. |
| EN | Hur mycket tjänar man på "produkt a:2" idag? |
| K-stab
ekonomi | Det beror på. Varierar mellan olika europeiska länder. Kan vara ett skydd mot "företag B". |
| EN | Är det ett realistiskt alternativ att gå ut själva? |
| Div.ch 2 | Divisionerna har teknologin och det tekniska kunnandet i försäljarkåren. Produktionsställe i Europa fattas. |
| EN | "Företag A" kan ställa upp. Gör avtal 50-50. Klarar vi värderingsproblematiken? |
| K-stab
ekonomi | "Företag A" ställer upp med kapital. Utvecklingskostnaderna måste särredovisas. |
| K-stab
marknad | "Företag As" brasilianska projekt ligger stilla. Svårt att konkurrera med "produkt a:2:1". Inbrytningen kommer att ta 5 - 10 år. Stöd i en amerikansk undersökning om den framtida användningen av "produktslag a". Tillväxt. Återanvändning. |
| EN | Är vårt system bättre än "företag Cs"? |
| Div.ch 1 | Mycket är aktuellt i branschen (längre utläggning om vad som kan betraktas som för- respektive nackdel, där flera inlägg görs utan att frågan besvaras). |

- K-stab
marknad "Företag D" har många enheter. Hur ser transportkostnaderna ut?
- EN "Företag D" har gått in och köpt mindre lokala enheter; bedriver viss legotillverkning. Går "företag As" distributionsnät att använda?
- Div.ch 2 hur överföra kunnandet både på marknads- och produktionssidan managementmässigt? de här frågorna måste utvärderas
- EN Frågan idag: går det?
- K-stab
marknad Börja på *ett* ställe i Europa och *ett* i USA
- EN Hinner våra produkter bli gamla under inkörningsförloppet?
- K-stab
marknad Produkterna får längre livscyklar p g a - problem
- EN Hur unik är vår fördel?
- Div.ch 1 Beror på vad den kostar USA-marknaden är totalt 30 milj kronor x 4 på "produkt a:2". Vi måste gå in med hela produkt-sortimentet eftersom problemen ofta går i varandra.
- EN Hur ser det ut med "företag E"?
- K-stab
marknad Lots of ifs and buts! skall vi gå in i ett samarbete trots att vi på sikt vill ha det själva?
- EN Joint venture är svårt licensieringsfrågan? Royalties? När kontraktet gått ut har vi en ny konkurrent låt oss först undersöka om "företag A" fortfarande är intresserade.

För koncernen är företagsköp ett rimligt alternativ i vissa sammanhang. Exempel på strävanden där EN diskuterar möjligheten till företagsköp är inträde på nya marknader, diversifiering (inom snäva gränser, förenliga med den huvudmålsättning för verksamheten som finns fastlagd i långsiktsplanen) och för att få tillgång till produktionskapacitet. Sonderingen av objekt är tidigt i planeringsarbetet informell och kan närmast ses som ett naturligt led i marknadsuppföljningen.

Under observationsveckan är en av koncernstabsmedlemmarna på besök i ett mindre utländskt företag som Kon-

cernen kan tänkas vilja förvärva. EN nämner det i några av sina samtal. Mot slutet av veckan säger en divisionschef, som haft kontakt med besökaren, i förbigående att omdömet om företaget var negativt. På väg ner i hissen samma eftermiddag kommenterar EN till en annan stabsmedarbetare att företaget "visst inte var något att ha".

Planering av den nära förestående USA - Tysklandsresan (särskilt USA-delen) upptar en del av ENs tid. I första hand avser EN att träffa viktiga företrädare för några av koncernens avtals- och tänkbara joint venturepartners. Åtminstone delar av strategin för dessa "förhandlingar" diskuteras med medarbetarna i koncernstaben och tillgängliga divisionschefer. Diskussionerna har vanligen två led även om de ofta förs som en del av helt andra dialoger: 1) EN informerar *kort* om sina planer, 2) EN frågar efter åsikter om *vissa* preciserade aspekter av den aktuella affärsproblematiken.

Förberedelserna för kommande sammanträde med samrådsorganet innebär likaså planering och avgöranden för EN. Sammanträdet skall bl a ägnas åt uppföljning av en tidigare diskussion om "medbestämmandefrågor". På dagordningen står också redovisning av affärsläget och vissa pågående projekt inom de olika divisionerna. EN klarar ut föredragningar och andra insatser med berörda personer. Även de praktiska arrangemangen kring sammanträdet - mat, transporter, lokal m m - blir i viss utsträckning föremål för ENs omsorger.

En befattning i koncernstaben skall besättas. EN intervjuar en extern kandidat. Före intervjun läser han resultatet av test som den sökande fått genomgå och bläddrar i ansökningshandlingarna. Efter intervjun jämför han sina intryck med synpunkter från några av stabsmedarbetarna som också "träffat" kandidaten. EN samtalar dessutom per telefon med en psykolog som koncernstaben i detta och vissa tidigare rekryteringsärenden anlitat för att få hjälp med att värdera sökande. På min fråga "vem *beslutar* om anställning"? svarar EN: "Huvudregeln är att en chef tillsätter på den egna nivån och har vetorätt på nivån under". Han tillägger: "Anställningsbeslut tillhör de viktigaste man kan inte över-skatta betydelsen av bra folk."

Flera av ENs diskussioner rör projekt som man fått "accept" på i behörig styrelse eller ledningsgrupp, men

där detaljer i genomförandet visar sig oklara bl a på grund av förändrade förutsättningar och icke förväntade svårigheter. Dessa diskussioner tas upp av ENs medarbetare. Ofta utan påtagligt samband med det ärende man huvudsakligen behandlar. De utlöser mer av "agerande" gentemot andra från EN - informationsgivning, initiativ till att utreda, anmodanden att ta itu med, än "reagerande" i själva diskussionen. Min uppfattning är, enkelt uttryckt, att EN i dessa sammanhang "gör" snarare än "säger".

Finansieringsexperten i koncernstaben återvänder sent på eftermiddagen från London. Med EN går han igenom resultatet av förhandlingar han haft om justeringar av villkoren för ett större banklån. Man diskuterar ingående pundets förhållande till andra valutor och till den internationella konjunkturutvecklingen, finansieringskostnader och teknikaliteter i de konverteringsregler som gäller. EN avslutar med att säga: "Du håller i det här" och tillägger med ett leende "jag förstår inte valutasitsen".

När telefonväxeln stängt och varken EN eller medarbetarna gör anspråk på fortsatt interaktion den dagen, plockar EN papper från "pending"-korgen ner i den rymliga samsoniteportföljen. Han fortsätter till dess den knappt går igen och säger med påtaglig självironi: "Jag använder den här som armstärkare".

6 BESLUTSINFLYTANDE

*I 'spect I growed. Don't think nobody never made me.
(Topsy in Harriet Beecher Stowe, "Uncle Tom's Cabin")*

Ett antagande i den här studien är att företagsledares potentiella inflytande över de löpande beslutsprocesserna i företaget manifesteras i deras aktiviteter, d v s att det finns ett samband mellan företagsledares aktiviteter och förutsättningarna för deras inflytande. I den första delen av detta kapitel skall jag därför ge min karaktäristik av de studerade företagsledarnas beslutsinflytande. Grunder för denna karaktäristik är naturligtvis hela mitt observationsmaterial. Min förhoppning är emellertid att fallbeskrivningarna i föregående kapitel skall ha givit en så utförlig redovisning av de studerade situationerna att mina karaktäristiker av beslutsinflytandet kan återföras till dessa. Denna del av kapitlet avslutas med en diskussion av vilken innebörd mina karaktäristiker har för frågan om företagsledares inflytande.

I den andra delen av kapitlet skall jag redovisa de gemensamma förhållanden och särdrag i de studerade företagsledarnas beslutsinflytande, som jag bedömt spelar en särskilt betydelsefull roll i företagets beslutsprocesser. Jag har kallat dessa förhållanden "kritiska moment" därför att ett fullföljande av företagets affärsidé med nuvarande organisation och marknadssituation enligt min bedömning förefaller speciellt beroende av dessa förhållanden.

Som avslutning på kapitlet skall jag sammanfatta mina synpunkter på vad beskrivning och analys "täcker" i förhållande till det syfte jag angivit och de observationer jag gjort.

KARAKTÄRISTIK AV BESLUTSINFLYTANDE

AN's beslutsinflytande (Sågen)

AN fattar formellt och reellt alla beslut av betydelse i Sågen. Några formaliserade kanaler för de anställdas med-

bestämmande i företaget finns inte, förutom lagstadgat skyddsombud.

De beslutsprocesser som på något sätt involverade AN - och som jag helt eller delvis observerade - började och slutade i samtliga fall hos honom. Jag fann det inte möjligt att identifiera någon medveten strävan från ANs sida att förankra beslut hos de anställda.

AN har till följd av sin livslånga verksamhet på orten och det begränsade antalet anställda en personlig kontakt med flertalet anställda. Han förefaller ha "kunskap" om varje anställds bakgrund, förhållanden och allmänna inställningar.

Av iakttagelser under observationsveckan framgick det att sönerna fungerar som ANs diskussionspartners. På ett informellt sätt - särskilt i frågor om teknologi och metod - föreföll de också påverka ANs beslutsfattande. Det är troligt, även om detta förhållande inte studerades, att sönerna p g a sin nära kontakt med AN (två av dem bor i föräldrahemmet) och sitt arbete i produktionen sköter både förankring och information till övriga anställda om beslut som innebär förändringar.

Koncentrationen av beslutsfunktionen till AN är parallell med koncentrationen i mottagandet av extern information. Bara AN har annat än helt ytlig kontakt med såväl kunder som leverantörer av skogsråvara och maskinell utrustning innan beslut om försäljning respektive inköp fattas.

BN's beslutsinflytande (Rörföretaget)

BN fattade få beslut - i betydelsen "avgöranden" - under observationsveckan. Däremot inverkade han genom sitt agerande, både under veckan och tidigare, på flertalet löpande avgöranden som träffades i företaget. Det var åtminstone mitt intryck, även om jag inte lyckats redogöra i detalj för hur den inverkan går till.

Specialisering och delegering i Rörföretaget innebär att beslut fattas på åtminstone tre nivåer. Utrymmet för variation i operativa beslut på handläggarnivå förefaller relativt stort beroende på bl a verksamhetens art och arbetsplatsspridningen. Platskontoren är en andra beslutsnivå baserad på "territorium" och vissa ramar i form av tradition, budget och affärsidé. Gränsen mellan beslut på företagsledarnivå och styrelsebeslut förefaller flytande. Styrelsemedlemmarna arbetar samtliga i företaget. Sammanställningen tycks ge styrelsen prägel av integrationsforum snarare än separat beslutsnivå.

Ett intryck från observationsveckan är att BN utövar ett reellt inflytande på samtliga beslutsnivåer i Rörföretaget. På handläggarnivå gör han det i kraft av "närhet" och tillgänglighet.

Växeltelefonisten har även vissa skriv- och arkivsysslor. Telefonbevakningen är därför inte alltid den bästa. BN, som har uttalad aversion mot att behöva vänta i telefon, svarar därför själv när någon linje blinkat mer än ca 20 sek. Genom att svara på detta sätt kom han vid ett tillfälle i samtal med en kund som ville veta om de badrumsvågar Rörföretaget sålde var VDN-märkta och hur stor viktavvikelse som borde tolereras. När BN inte direkt kunde svara fick han, förutom glåpord, lyssna till en utläggning (samtalet varade 8 min) om badrumsvågars köplighet och branschens allmänna brister. BN följde upp samtalet genom att kontrollera vågarnas VDN-märkning och "diskutera" med affärsföreståndaren om skillnader i viktavvikelse mellan fabrikat.

I konfrontation med operativa beslut eller handläggningsdetaljer påverkar BN ofrånkomligen besluten men att döma av de situationer som observerades varken systematiskt eller homogent. BNS närhet och tillgänglighet liksom hans direkta beslutsfattande på andra nivåer beror emellertid till stor del på funktionen som platschef under observationsveckan. I samband med att den nyanställda chefen tillträder kommer avståndet mellan BN och handläggarp-latskontorsnivå sannolikt att öka.

CN's beslutsinflytande (Parti & Detalj)

CN fattade under observationsveckan få beslut, i betydelsen uttalade och relativt självständiga val mellan kända alternativ. Det finns många tänkbara förklaringar till bristen på "egentligt" beslutsfattande. På det här stadiet kan jag endast redogöra för den uppfattning som jag successivt bibragts under observationsveckan.

Formellt, och även reellt, har CN stora möjligheter att fatta beslut i traditionell bemärkelse. I samtliga beslutsepisoder som beskrivits, eventuellt med undantag för de två större investeringsärendena (köp av aktiepost i Sydgross och lagerlokalisering), hade CN ensam eller i enkelt samråd med ansvarig funktionschef kunnat avgöra ärendet. Detta är emellertid ett konstaterande av begränsad praktisk relevans. Arbetet i företaget - när det studeras ur företagsledarperspektiv - förefaller utföras under helt andra förutsättningar.

I de situationer som observerades "växte" eller "värkte" beslut fram gradvis snarare än "fattades". Fastställandet var i flertalet fall en formalitet. Beslutsprocesserna karaktäriserades främst av interaktion mellan CN, funktionscheferna och i förekommande fall direkt berörda anställda omväxlande med intervaller för informationsinsamling. Interaktionen hade ibland närmast karaktär av konfrontation och deltagarnas besluts mål var inte alltid vare sig uttalat eller gemensamt. Ändå föreföll särskilt CN sträva efter beslut som, förutom att i någon bemärkelse vara "bra" för företaget, också hade hög acceptans och som de berörda kände sig delaktiga i.

CNs inverkan på beslutsprocesserna utmärktes också av strävan efter perspektivförskjutning - från funktionschefernas i huvudsak avdelningsorienterade synsätt och andra anställdas mer arbetscentrerade inriktning mot ett integrerat och övergripande perspektiv. Detta kan ses som en naturligt följd bl a av den förhållandevis långt drivna decentraliseringen, som i sin tur sammanhänger med verksamhetsbredd och specialisering.

CNs inflytande på strategiska beslutsprocesser i företaget är till stor del förknippat med hans förmåga att initiera och övervaka förändringsprojekt. Formen för detta överensstämmer emellertid inte med Mintzbergs (1973) tidigare återgivna teori om delegering, auktorisation och kontroll. I långt högre grad är CNs inflytande baserat på skapandet av acceptans och delaktighet. CN förefaller dessutom att dela ansvaret för förändringsinitiativ och alternativgenerering med funktionscheferna. Mina observationer ger inte några belägg för i vilken utsträckning ett likartat förhållande återfinns mellan funktionscheferna och deras medarbetare.

DN's beslutsinflytande (Verkstadsföretaget)

DNS medvetna och observerbara inflytande på beslutsförloppen i Verkstadsföretaget inskränkte sig under studieveckan till ett relativt fåtal av verksamhetens olika delar både i form av produktionsområden och funktionella avdelningar. Inriktningen dikterades övervägande av DNS uppfattning om förhållandet på enskilda marknader och orderingången på skilda produktgrupper. Ett överslag över aktiviteternas huvudsyfte visar att DNS strävan att påverka beslut i högre grad riktade sig utanför företaget (kunder, agenter, leverantörer, koncernledningen) än mot befattningshavare eller förhållanden i Verkstadsföretaget.

Under observationsveckan pågick alldeles tydligt utvecklingsprojekt och förändringsarbete som DN lämnade helt

i fred - och t o m aktivt undvek när de kom på tal - trots att han insåg att möjligheterna till reellt inflytande i huvudsak skulle vara försuttna när det togs upp till formell behandling.

DN gav själv två skäl till detta agerande: 1) förtroende för medarbetarna och 2) tidsbrist.

1. DNS uppfattning är att hans väsentliga chans att påverka förändringsprojekt finns på det stadium då initiativ godkänns och direktiv utformas. "Sen får man lita på att dom som jobbar med det gör det bästa möjliga har man inte jobbat konkret kan man inte bedöma vad som missats". DN är medveten om att detta sätt att påverka förändringar ställer stora krav på förutseende, eftersom det i initialskedet av ett projekt alltid finns andra frågor som är mer akuta. Han medger också att han gör undantag från detta sätt att utöva inflytande.
2. Tidsknapphet är ett påtagligt inslag i DNS arbets-situation. Verksamheten är sammansatt och omfattande. Produkterna är komplicerade och i en rad avseenden ostandardiserade. Affärstransaktionerna gäller ofta stora belopp, långa kontraktstider och avlägsna exportmarknader med en djungel av speciella krav och restriktioner. Den tid som fordras för att sätta sig in i ett ärende och följa dess utveckling är därför förhållandevis lång. Jag observerade medarbetarreaktioner som antyder att DN förväntas ha detaljerad sakkunskap innan han uttrycker en uppfattning i någon fråga.

DN tycktes således begränsa sitt direkta beslutsinflytande till aktuella och strategiskt viktiga frågor. Mer långsiktig och framförhållande påverkan verkade främst ske i form av initiativ och utformning av riktlinjer för förändringsprojekt.

EN's beslutsinflytande (Koncernen)

En redogörelse för ENs aktivitetsmönster under observationsveckan och de redovisade aktivitetsexemplen kan bara ge mycket vaga antydningar om område, grad och art i ENs inverkan på beslutsprocesser i Koncernen. Kanske bidrar också den valda analysmetoden och det beskrivningssätt jag använt i observationsredogörelsen till att spegla inflytandets sken mer än dess verklighet.

Fastställande av beslut, d v s den aktivitet som traditionellt karaktäriseras som beslutsfattande, förefaller inte

vara ett dominerande, eller ens reellt, inslag i ENS arbetsaktiviteter utan snarare en formsak. Observationerna ger inte direkt underlag för detta påstående - vad som observerats kan bättre betecknas som berednings- och förankringsaktiviteter - men interaktionernas och agerandets karaktär tyder på komplicerade utvecklingsförlopp snarare än avgränsade och ordnade steg. Med en vanlig tredelning av beslutsprocessen i faserna initiering, alternativutformning och val kan man säga att valet, d v s fattandet av beslut, är en integrerad del av initiering och alternativutformning. Beslutsavgörandet är oupplösligen förenat med formuleringen av beslutsfrågan och utformningen av handlingsalternativen.

Paradoxalt nog kan man argumentera för att detta förhållande ger EN på samma gång stora och små möjligheter att inverka på beslut. Stora möjligheter i den bemärkelsen att han genom position och personliga egenskaper har dominerande access till företagens informationsapparater och till personliga kontakter i och utom företaget. Små möjligheter därför att designuppgifterna - som också innehåller den avgörande utvärderingsfasen - till övervägande del måste delegeras och spridas på många medarbetare.

Diskussion

Mina karaktäristiker av de studerade företagsledarnas beslutsinflytande är mycket olika. Detta är inte oväntat, eftersom de redovisade fallen i föregående kapitel endast hålls samman av att en observatör, med stöd av ett formulerat tillvägagångssätt, beskriver företagsledaraktiviteter ur beslutsperspektiv. Karaktäristikerna har utformats på grundval av observationsinnehållet. De aspekter som gör sig gällande i ett sådant material kan knappast förväntas falla inom likartade eller jämförbara kategorier.¹⁾ Detta är naturligtvis ett vanligt problem i observationsstudier som inte bygger på standardiserad registrering av data. Det är t ex inte svårt att upptäcka att de tre sjukhusdirektörerna i studien av Hodgson, Levinson och Zaleznik (1965) tilldelades roller i ledningskonstellationen som var avhängiga av i vilka situationer de observerats, trots att observationsbeskrivning och analys är relativt sammanvävd.

Om man emellertid tar mina karaktäristiker "at their face value" pekar de på några inslag eller tendenser i de

1)

Hade jag däremot på förhand definierat ett antal kategorier för aktiviteter och beslutsinflytande hade sannolikt observationerna från de fem fallen i långt högre grad uppträtt i enhetliga skepnader.

studerade företagsledarnas inflytandesituation. Ingen av dessa representerar något egentligt avsteg från vad som tidigare varit känt - tvärtom måste de som "operativ insikt" betraktas som relativt triviala - men jag har, som jag tidigare redovisat (kap 3) i litteraturen inte funnit några empiriska belägg från systematiska studier eller någon diskussion i dessa termer¹⁾.

- Bara AN i Sågen har en reell möjlighet att genom sina aktiviteter i detalj påverka och kontrollera det löpande arbetet i företaget. Detta sammanhänger i första hand med att Sågen har få anställda samt en ensartad och relativt okomplicerad produktion. (Det nya hyvleriet, beläget ca 4 km från Sågen, kommer dock troligen att minska denna möjlighet.)
- Företagsledarnas inflytande på beslutsprocesserna i de övriga fyra företagen utövas i första hand genom rätten och skyldigheten att ta vissa initiativ (och undvika andra) samt genom rätten att kräva redovisning (av situation, resultat, uppfattning m m) från enskilda befattningshavare. Företagsledarnas möjlighet att ta initiativ, och konsekvenserna av deras initiativ och åsikter, förstärks av medarbetarnas förväntningar. Samtidigt skapar emellertid medarbetarnas inställning till vad som är företagsledarnas uppgifter en "delegering uppåt" som i viss utsträckning blockerar företagsledarnas möjligheter till egna initiativ.
- Företagsledarnas inflytande legitimeras av deras position. Företagsledarna i de tre familjeföretagen utövar inflytande i kraft av personligt ägande och släktskap med företagets grundare. DN och EN får mer av sitt inflytande legitimerat av personliga egenskaper än övriga. Gemensamt för dem alla är att de också legitimerar sitt inflytande på de fortlöpande beslutsprocesserna i företagen genom att visa kompetens. Det mest framträdande inslaget i denna kompetens är kunskap om, och förmågan att från tid till annan kunna hantera, viktiga delar av företagets omvärld (marknader, kunder, leverantörer, konkurrenter, myndigheter m fl)²⁾.

1) Trots påståendeformen är detta naturligtvis bara inslag eller tendenser som jag tycker att karaktäristikerna pekar på och samband som förefaller rimliga med denna utgångspunkt. I formuleringen har jag bara velat undvika en tröttsam upprepning av dessa inskränkningar och förbehåll.

2) Inte mindre än fem av Mintzbergs tio chefsroller har skapande, vidmakthållande och utövande av denna kompetens som huvudinslag - "liaison, monitor, disseminator, spokesman, negotiator".

- Företagsledarna (utom AN) utövar sitt inflytande minst lika mycket genom att påverka medarbetarna (uppfattning, insikt, värdering) som genom att påverka själva beslutsförloppen (ställningstaganden, ingrepp). Företagsledare verkar således genom sina medarbetare inte bara med avseende på arbetsutförande utan också när det gäller inflytande.
- Förekomsten av enhetschefer och specialister i företagen skapar komplicerade beroendeförhållanden som leder till spridning av företagsledares potentiella inflytande.
- Tid är både "formen" och "priset" för företagsledares inflytande i den löpande verksamheten. Positionen som sådan garanterar inte något inflytande av detta slag utan skapar tvärtom en viss avskärmning som måste brytas genom en aktiv strävan att delta och mycket tid. Tid för att lyssna på vad medarbetarna säger och inte säger, tid för att hitta det som är relevant i berg av skriftlig information, tid för att vara med, tid för att finnas till hands, tid för att diskutera och förklara, tid för att begrunda, tid för att rycka in och ställa upp, tid för att vara företagsledare.

Det finns fler inslag eller tendenser av den här typen som med lite god vilja kan "utvinnas" ur mina karaktäristiker av företagsledarnas beslutsinflytande. Sådana tendenser kommer emellertid att präglas av en viss "närsynthet" eller aktivitetsfixering, eftersom de grundas på vad jag sett företagsledare göra. Företagsledarnas indirekta inflytande - smittoeffekten av att medarbetarna vet vad som "behagar" VD - kan t ex på ett dramatiskt sätt förändra de inflytandetendenser jag formulerat. Men jag har bara observerat företagsledare. Medarbetarnas medvetna eller omedvetna anpassningar har fallit utanför min observationsuppgift.

Likaså är uppenbarligen perspektivet mycket kort i de här tendenserna. De tar inte någon egentlig hänsyn till inverkan av tradition eller den långsiktiga sedmimentering¹⁾ som mycket av det faktiska inflytandet som utövas i företag förmodligen vilar på.

Tendenserna är m a o tids- och sammanhangsmässigt lösräckta och därigenom inte tillräckligt situationsspecifika för att ge annat än en mycket partiell antydning om förutsättningarna för dessa fem företagsledares beslutsinflytande.

1)

För en diskussion av t ex organisatoriska sediment och deras effekter se Danielsson (1977 sid 10-11) och beträffande rutin- och systemavlagringar Sjöstrand (1979 sid 86).

Ätminstone till en del hade jag emellertid insett att detta resultat var oundvikligt redan när jag inledde observationsstudierna. Jag arbetade därför tidigt med en analys av sådana inslag i de beslutsförlopp som jag i varje fall observerat delar av, som jag uppfattade som särskilt viktiga för företagens fortbestånd i nuvarande former¹⁾. Jag har kallat dessa aspekter för "kritiska moment". Analysen som följer nedan är således ett försök att - fortfarande utifrån mina observationer - vidga perspektivet till att omfatta företagsledarinflytandets roll i företagets beslutsprocesser.

"KRITISKA MOMENT" I BESLUTSFÖRLOPPEN

I de studerade företagsledarsituationerna kan vissa moment i beslutsförloppen betecknas som "kritiska", i den bemärkelsen att fullföljande av företagets affärsidé med nuvarande organisation och marknadsförhållanden enligt min bedömning förefaller beroende av speciella beslutsföresättningar. Min avsikt är här att ta upp några av dessa kritiska moment för att illustrera en analysansats som gör det möjligt att börja formulera eventuella konsekvenser av olika förändringar i företag och omvärld på betingelserna för företagsledning. Jag börjar med att diskutera några förhållanden som är gemensamma för de studerade företagsledarna, även om de tar sig olika uttryck. Därefter behandlas de viktiga särdrag som jag anser kännetecknar beslutssituationerna.

Gemensamma förhållanden

Vad som kanske mer än något annat utmärker företagsledares beslutsinflytande är organisationsperspektivet

För företagsledaren - och egentligen bara för honom - är företaget som helhet den omedelbart relevanta resultats- och verksamhetsenheten. Alla andra befattningshavare relaterar primärt sin organisationstillhörighet och sin arbetsinsats till en avdelning eller funktion, ett expertområde eller arbetsmoment²⁾. Företagsledaren blir i kraft

1) Jag har därigenom inte tagit ställning till i vilken utsträckning dessa former är viktiga eller önskvärda att bevara utan betraktar dem som en förutsättning för analysen.

2) Jfr Sjöstrand (1979, sid 76 ff) som bl a diskuterar konsekvenser av tillhörighet i termer av "seende" och "filtrering".

av det övergripande synsätt som är förbundet med hans position ansvarig för integration och målsamverkan på företagsnivå. Han blir också den som i första hand ansvarar för att den företagsinterna och specialiserade verksamheten förs ut till omvärlden och omsätts i ett ekonomiskt resultat. Så långt sträcker sig åtminstone den konventionella visdomen. (Se tex Drucker, 1966, sid 166 ff.)

De fem studerade företagsledarna uppfyller - fast med olika "helheter" och i olika utsträckning - förutsägelsen om helhetsperspektiv, att döma av de redovisade aktiviteterna under observationstiden. Integration och fokusering på företagsresultat förefaller också vara viktiga beståndsdelar i deras beslutspåverkan. Situationerna i vilka de hävdar sin uppfattning om vad som gagnar hela företaget - i motsats till vad som är förmanligt ur någon funktionsaspekt - skiljer sig emellertid i viktiga avseenden.

ANs företagsledarsituation inkluderar handläggning av samtliga "funktionsområden". Hans aktiviteter tyder t o m på att funktionsaspekter ständigt behandlas i sitt företagssammanhang. Integrations- och helhetssträvanden är därför förhållandevis enkla att uppfylla i AB Sågen. En svårighet ligger i stället i att hela företagets informations- och erfarenhetsunderlag är samlat hos AN, merparten odokumenterat.

BNs situation i Rölföretaget är på ett liknande sätt präglad av handläggning, även om han kunnat avlasta sig mer av rutinuppgifterna. Företagsperspektivet hävdas t ex av BN vid kalkylering för större anbud, vid lokaliserings- och expansionsöverväganden enligt egen uppgift. Styrelsens sammansättning gör den till ett viktigt samordningsforum, särskilt med tanke på de relativt självständiga platskontoren.

Som redan tidigare anmärkts, fungerar CN i Parti & Detalj däremot bl a som samordnare, i egentlig bemärkelse, av funktionschefernas i huvudsak avdelningscentrerade agerande. Detta är en nödvändig följd av relativt långt driven decentralisering som i sin tur sammanhänger med verksamhetsbredd och specialisering.

Verkstadsföretagets heterogena produktion i kombination med delvis gemensam produktionsutrustning och specialistkår nödvändiggör betoning av helhetsperspektiv och integration för DN. Jag fick emellertid uppfattningen att mycket av dessa ansträngningar bara når till verkstadsområdets staket. Avdelningarnas marknadsfunktioner är separata i hägn av produkternas olikheter.

Koncernen måste betecknas som en relativt artificiell

juridiskt och finansiellt betingad helhet, som i sin tur består av ett antal företagshelheter med varierande verksamhetsinriktning. ENS helhetsperspektiv förefaller därför i högre grad än för de övriga företagsledarna vara en fråga om att balansera företagshelheternas resursbehov och långsiktiga utveckling mot koncernhelhetens avkastningskrav och långsiktiga stabilitet.

Det finns kanske skäl att framhålla att jag inte sagt något om hur "väl" studiens företagsledare lyckas i sitt uppsåt att driva "företagets" eller "företagsledningens" intressen, eller hur detta går till. Mycket talar för att ett vanligt tillvägagångssätt även här är vad Simon (1945) betecknar som "sequential attention to goals". Vad jag i stället hävdar är att företagsledare i sina aktiviteter betonar företagsperspektivet - främst därför att företaget representerar det relevanta identifikationsområdet för företagsledare på samma sätt som funktionen, avdelningen eller arbetsuppgiften för övriga befattningshavare.

Beslutsförloppen på ledningsnivå i de fem företagen är i stor utsträckning sammanvävda och bildar komplexa mönster

Detta förhållande sammanhänger bl a med det övergripande företagsperspektivet. Beslutsindelning och aktivitetsbeskrivning är alltid, som redan framhållits, relativt godtycklig och motiverad främst av redovisnings- och observationstekniska aspekter. Särskilt studiens begränsning att inte omfatta "hela" beslutsförlopp, utan endast fragment inom en viss tidsram och inriktade på en viss person, gör det inte möjligt eller i varje fall inte meningsfullt att ha någon uppfattning om slaget av samband och påverkan mellan beslutsförlopp. Det går emellertid att utläsa ur episodbeskrivningen att beslutsaktiviteter inte kan formuleras i områdestermer, eller i varje fall inte kan stanna vid en sådan formulering. Beslutsprocesserna kan snarare beskrivas som mångdimensionella kraftfält där olika åtgärder inverkar på varandra (jfr Westerlund, 1952, sid 60), men där en enskild åtgärds inverkan är svår att isolera.

För mig utgör beslutsförloppens komplexitet och ömsesidiga beroende ett kritiskt moment i den bemärkelsen att vissa beslutsaspekter inte kan frigöras från sitt sammanhang eller inordnas i särskilda beslutsformer utan till största delen okända konsekvenser för helheten.

I Sågen är t ex verksamhetscykeln råvaruinköp - bearbetning - försäljning, med restriktioner i form av in-

vesteringar, arbetskraftstillgång m m, det egentliga om också svårbedömbara beslutsområdet. I Parti & Detalj innebär verksamhetens spridning och uppdelning på affärs-idéer ytterligare komplikationer i form av prioriterings- och fördelningsbeslut. I Koncernen medför omfattningen och det utsträckta tidsperspektivet bl a vid beslut om marknadsinriktning och produktutveckling, överväganden och problemlösning inom flertalet beslutsområden.

Affärsinriktning dominerar de studerade företagsledarnas initiativ och beslut

Detta innebär att lönsamhetskrav och marknadsförhållanden ges stort utrymme och förefaller ha avgörande inflytande i diskussioner av mål och handlingsalternativ. Företagsledarna utnyttjar sin bedömning av ett förslags affärsinriktning som måttstock och argument. Andra villkor måste naturligtvis också uppfyllas och kan ta överhand, särskilt i "företagsinterna" frågor. Men även om strävan efter lönsamhet och marknadskoppling inte kan hävdas i varje beslut är huvudintrycket ändå att den orienteringen reglerar företagsledarnas beslutsinflytande. Affärsinriktning blir på detta sätt också den dominerande restriktionen i företagsledarnas initiativtagande och besluts-
påverkan.

I företagen - utom möjligen i Sågen - finns för varje beslut olika uppfattningar om vilket alternativ som bäst tillfredsställer affärsinriktningen. Ofta går det inte ens i efterhand att avgöra vilken uppfattning som var "riktig". För det enskilda företaget är det emellertid i första hand av avgörande betydelse att affärsinriktningen hävdas. Endast under den förutsättningen kan man diskutera om den hävdas på bästa sätt.

Ett förhållande som är gemensamt för AN, BN och CN är ägarintresset i respektive företag

AN äger ensam AB Sågen. BN och CN har betydande ägarintressen i Rölföretaget respektive Parti & Detalj. Även om det naturligtvis är svårt att peka på enskilda aktiviteter där ägarintresset gör sig gällande, förefaller det troligt att denna faktor kan påverka, och i någon mån styra, företagsledares agerande i beslutssituationer. ANs privatekonomi är t ex starkt kopplad till företagets, vilket innebär att utfallet av det senaste årets omfattande investeringar i AB Sågen får påtagliga följder för ANs ekonomiska situation.

Särdrag

De kritiska moment som särskilt kännetecknar beslutssituationer i Sågen är krav på snabbhet i inköps- och försäljningsavgöranden och därtill kopplad flexibilitet i den företagsinterna verksamheten

Kraven på beslutssnabbhet sammanhänger med de små köpsålgverkens situation både på inköps- och försäljningsmarknader. Konkurrensen om skogsråvara är hård. Anbudsgivning på rotposter är förenad med ett omfattande bedömnings- och beräkningsarbete. För att i möjligaste mån försäkra sig om tillräcklig råvaruingång måste anbud på ett stort antal utbudna rotposter lämnas. Dessutom är det nödvändigt att komplettera råvarusortimentet på marknaden för färdigavverkat eller blockreducerat timmer.

På försäljningssidan beror Sågens konkurrensförmåga i stor utsträckning på möjligheterna att med kort varsel kunna tillfredsställa önskemål utanför standardsortimentet, i mindre kvantiteter eller förknippade med andra villkor som gör dem olönsamma för de större företagen i branschen. Försäljningsbeslut måste ofta fattas omedelbart. Avsättningsförmågan och möjligheten att fatta avsättningsbeslut förutsätter flexibla driftsförhållanden. Produktionsarbetet måste således smidigt och med kort varsel kunna anpassas till försäljningssituationen, särskilt beträffande verksamhetsslag och typ av förädling.

Ett annat förhållande som på en gång utgör ett kritiskt moment och betingar beslutsförloppen i Sågen är koncentrationen av information till AN. Beslutsunderlaget både mottas och formas av AN. Med vissa resursupporeringar skulle mycket av detta beslutsunderlag kunna spridas till alla anställda och möjligen bidra till en ökad känsla av delaktighet. Eftersom AN p g a den rådande arbetsfördelningen, svarar för alla externa kontakter skulle detta emellertid leda till en passiv informationsgemenskap, begränsad av ANs medvetna eller omedvetna förmåga att inhämta och kanalisera information.

Speciella förutsättningar för beslut skapas i Rörföretaget dels av anbudsförfarandet vid entreprenader, bl a krav på samordning av projektplanering/genomförande och samlat informationsunderlag, dels av serviceverksamhetens krav på marknadsnärhet och flexibilitet

Entreprenadarbeten medför omfattande och koncentrerade förberedelser med stor framförhållning. Anbudsgivning är ofta en process av successiv anpassning till beställares önskemål där bevakning av kostnadsläge, egna resurser, belägg-

ningssituation och i någon mån konkurrenters agerande ingår som restriktioner. Affärsrisk är ett påtagligt inslag i anbud, även om konsekvenser är svåra att överblicka och isolera.

Projektverksamheten i Rörföretaget innebär att pågående arbeten befinner sig i olika faser, samtidigt som man i planeringen räknar med olika anbuds kombinationer beroende på utfall. Möjlighet och hänsyn till samordning av projektplanering och projektarbete är därför nödvändiga beslutsföresättningar. Detta ställer i sin tur krav på ett anpassat beslutsunderlag och att någon förmår väga samman informationen. BN måste förutom projektkalkylen med olika marginalalternativ bl a också beakta personalsituation, företagsutveckling på längre sikt än entreprenadtiden och marknadsposition.

Servicearbete i VVS-branschen ger andra betingelser för beslut. Kunden tar bara kontakt med företaget när fel redan uppstått och ibland är därför inställningen till serviceföretag relativt negativ. Särskilt om inte servicebehov tillfredsställs snabbt och smidigt. Framgångsrik serviceverksamhet bygger i hög grad på goda relationer mellan företag och kund.

Anpassningsförmåga och "närhet" är avgörande beslutsföresättningar. Mindre företag konkurrerar ofta framgångsrikt i servicebranscher därför att deras uppbyggnad och de anställdas delaktighet naturligt befördrar kundnära beslut och *flexibilitet*. En sådan beslutsordning garanterar emellertid inte tillfredsställande ekonomiskt resultat - utom möjligen för ensamföretagaren. Även här fordras därför avväggningsbeslut på övergripande nivå.

De kritiska moment som särskilt kännetecknar beslutssituationer i Parti & Detalj är dels behovet av hög acceptans bland medarbetarna, dels krav på förhållandevis långt driven sekretess i vissa frågor

Acceptansbehovet föranleds närmast av den decentraliserade verksamhetsformen och de skiftande föresättningarerna på olika delmarknader, som nödvändiggör successiva utformnings- och anpassningsbeslut på relativt låg nivå i organisationen. Sekretesskravet sammanhänger med den konkurrenssituation som är betecknande för dagligvarubranschen.

AB Parti & Detalj baserar sin verksamhet på flera affärsidéer som utformats till särskilda verksamhetsgrenar men ändå innehåller symbiotiska element. Funktionsområdesbetoningen är en följd av detta. Graden av ömsesidigt beroende varierar mellan olika verksamhets-

grenar men också över tiden. Beslutsförlopp på företagsnivå - t ex episodexemplen investering, prispolitik, kriterier på säljarinsats - förefaller innehålla betydande osäkerhetsfaktorer, dels när det gäller effekterna på en enskild verksamhetsgren, dels beträffande konsekvenserna för relationerna mellan olika verksamhetsgrenar. En relativt vid ram för konkretisering och "taktik" val lämnas därför i allmänhet för genomförandefasen inom en verksamhetsgren. För att vidtagna åtgärder under dessa förhållanden skall stämma inbördes och med det övergripande syftet fordras bl a att beslut är accepterade, i bemärkelsen omfattade och förstådda. En viktig del i CNs beslutsmedverkan återfinns därför i försöken att skapa acceptans hos funktionschefer eller andra direkt berörda.

I vissa frågor kan förmågan att begränsa kännedom om pågående beslutsprocesser till företaget vara ett kritiskt moment. Vanligen är denna aspekt starkt tidsbunden. Det kan gälla lokalisering av en detaljhandelsenhet där konkurrenssituation beträffande läge och ekonomiska förutsättningar ofta är direkt beroende av informationens spridning. Det kan också gälla lansering av en ny eller modifierad produkt eller tjänst. Att vara först kan medföra fördelar liksom att ha möjligheten att välja introduktionstidpunkt. Det förekommer också att en uttalad och i branschen vedertagen uppfattning om t ex resultatförutsättningar i olika verksamhetsgrenar minskar konkurrensen för vissa företag. Ur företagssynvinkel kan det därför vara av vikt att behålla kännedom om verklig resultatutveckling och metoder att hantera olika svårigheter inom företaget. För CN är det betydelsefullt att bemästra sekretesskraven på ett sätt som är förmånligt för företaget och som inte strider mot strävan att skapa acceptans.

I Verkstadsföretaget sammanhänger de kritiska momenten i beslutsförloppen särskilt med olikheter mellan verksamhetsgrenarna, hög kapitalintensitet och den relativa dominansen i en liten industriort

Verkstadsföretagets verksamhetsgrenar rymmer stora variationer. Produkterna är samtliga tekniskt avancerade men skiljer sig t ex beträffande standardiseringsgrad (från beställningsarbeten till relativt långa serier), projektledtider (från någon månad till flera år), andel platsmontering (från slutjusterade i verkstad till huvuddelen platsmontering). Eftersom verkstadsgrenarna i stor utsträckning utnyttjar gemensam produktionsutrustning och gemensamma specialister och serviceavdelningar är kraven på samordning av tidsförläggning, resursfördelning och kapacitetssuppleering högt ställda.

Kapitalbindningen i utrustning, lager och produkter i arbete gör samtidigt att nyttjandegrad och genomloppstider är viktiga faktorer för verksamhetsresultatet. Avvägningen mellan hänsyn till verksamhetsgrenarnas produktionsförutsättningar, samordnings- och utnyttjandebehov samt speciella förhållanden på aktuella marknader eller konkurrenssituationen i en pågående affärsförhandling innebär därför vid varje tidpunkt ett kritiskt moment i Verkstadsföretagets beslutsprocesser.

Verksamhetsgrenarnas inbördes beroende sammanhänger således i hög grad med produktionssituationen. Det accentueras emellertid av den dominerande roll Verkstadsföretaget intar i lokalsamhället.

I ett litet samhälle där majoriteten yrkesverksamma delar arbetsplats är informationsvägarna förhållandevis direkta och den lokala medvetenheten om t ex företagets beläggning, orderingång och rekryteringsbehov tenderar att vara hög. Detta beror naturligtvis också på de starka beroendeförhållanden som utvecklas mellan samhälle och företag i en sådan situation. Spridningseffekter och kraftigt genomslag för information skapar gynnsamma förutsättningar för lokal opinionsbildning och attitydpåverkan. Påtaglig ortsdominans för företaget tycks därför, åtminstone i detta fall, vara ett kritiskt moment i beslutsprocesserna, i så måtto att de utsätts för mer allmän uppmärksamhet även under utrednings- eller alternativsökningsfaser. Detta ökar i sin tur benägenheten för spekulation och ryktesspridning.

De kritiska moment som utmärker beslutsförlopp EN möter i Koncernen är intimt förknippade med metaledningsproblematiken

EN är egentligen företagsledare för andra företagsledare. Koncernens omfattande verksamhet är dels uppdelad på produkt- och marknadsbaserade divisioner, som i stor utsträckning är självförsörjande och har fullständigt resultatansvar, dels på fristående dotterbolag som är juridiska enheter i ABL:s mening. EN leder därigenom ett antal mer eller mindre hårt sammanlänkade "företag i företaget".

Rhenman (1975) har kallat en sådan funktion för "metaledning"¹⁾. Det utmärkande för metaledning, som Rhenman ser det, är att inflytande utövas genom att påverka förutsättningar och regler för beslutsfattande inte genom

1) Även Normann (1975, sid 224) nämner begreppet "metaledning", men väljer att använda uttrycket "statsmannaskap".

att ingripa i enskilda beslut. Norman (1975) uttrycker en liknande uppfattning genom att påstå: "Statsmannaledningen ingriper inte i själva spelet utan påverkar det endast genom att förändra spelreglerna och spelplanen (sid 234)". Metaledningens viktigaste redskap för inflytande är därför organisatorisk struktur och administrativa system.

EN har inte själv huvudansvar för någon av Koncernens affärsidéer eller verksamhetsgrenar. Långt driven decentralisering och profit-center uppdelning ger EN utpräglad metaledningsfunktion. I observationsmaterialet och i de redovisade aktivitetsexemplen finns också indikationer på att EN försöker lösa sin uppgift med de medel den normativa teorin anger. ENs direkta inflytande på den löpande verksamheten i Koncernen inskränks däri-genom till förutsättningarna för beslutsfattande - d v s huvudsakligen val och formulering av värderingskriterier, resursallokering från koncernnivå och tillsättning av ledande befattningar - inom de olika enheterna. Han påverkar dessutom strategiska utvecklings- och inriktningsfrågor genom egna initiativ och ingripanden, eftersom dessa ofta berör flera verksamhetsområden samtidigt eller innebär strukturella förändringar¹⁾.

ENs beslutsinflytande får av dessa skäl en övergripande karaktär. Verksamhetsvillkor och arbetsförhållanden på olika platser och nivåer i Koncernen kan därför ofta - men endast i viss utsträckning och indirekt - härledas ur beslut som EN påverkat. Den successiva uttolkning som krävs för att omsätta övergripande beslut i konkret handling gör det samtidigt svårt att isolera effekterna av det ursprungliga beslutet från de del- eller konsekvensbeslut som tillkommer på vägen genom organisationen.

Metaledningens dilemma är att strukturpåverkan för att vara effektiv som styrmedel måste baseras på relativt detaljerad och kontinuerlig information om enskilda enheters faktiska villkor och utveckling och enskilda medarbetares bedömningar, ställningstaganden och agerande.

It is not information of a general sort that helps a President see personal stakes; not summaries, not surveys, not the *bland amalgams*. Rather ... it is the odds and ends of *tangible detail* that pieced together in his mind illuminate the underside of issues put before him. To help himself he must reach

1) Gränsen mellan inflytande över "spelregler" och inflytande på strategiska utvecklings- och inriktningsfrågor är i praktiken diffus. Mycket av ENs agerande innehåller möjligheter för bägge dessa former för inflytande. Distinktionen är därför närmast analytiskt betingad.

out as widely as he can for every scrap of fact, opinion, gossip, bearing on his interests and relationships as President. He must become his own director of his own central intelligence.
(Neustadt, 1960, sid 153-154)

För att skaffa sig denna information tvingas EN engagera sig intensivt i aktuella skeenden och att i detalj följa åtminstone ett urval beslutsförlopp på enhetsnivå. Det finns därför en påtaglig risk att aktiviteter som i första hand syftar till att ge underlag för övergripande ställningstaganden övergår till, eller av medarbetarna uppfattas som, direkt styrning.

De kritiska momenten i beslutsförloppen på toppnivå i Koncernen sammanhänger därför med metaledningens karaktär och avvägningen av ENS inflytande. Motivet för koncernsamverkan är bl a de integrations- och utvecklingsfördelar som en effektiv metaledning kan skapa eller åtminstone ge förutsättningar för. Metaledningen måste därför vara verkningsfull och relativt påtaglig. Detta behov måste emellertid balanseras mot de enskilda enheternas behov av autonomi.

Diskussion

I analysansatsen "kritiska moment" försöker jag egentligen svara på frågan: Vilken funktion fyller företagsledarinflytandet i de studerade företagens beslutsprocesser? Grunden för mitt svar är karaktäristiken av företagsledarnas beslutsinflytande i kapitlets första avsnitt, som i sin tur bygger på fallbeskrivningarna i kapitel 5. Svaret består av att jag formulerar företagsledarinflytandets funktion både i generella och situationsspecifika moment. Avsikten är att ge underlag för en diskussion av utformning och konsekvenser av förändringar i betingelserna för företagsledning. "Kritiska moment" representerar således i ett induktivt perspektiv en delmängd av mina slutsatser med utgångspunkt från syftet i kapitel 1.

Avståndet mellan dessa "slutsatser" och de redovisade beslutsepisoderna är förhållandevis stort även med hänsyn till vad som allmänt anses gälla induktiva ansatser

Every induction is a speculation and it guesses at a unity which the facts present but do not strictly imply.
(Bronowski, 1958, sid 62)

The conclusions of an inductive inference are never established absolutely, but only to some degree or other. To just what degree depends, inescapably, on the premises from which it is inferred....

(Kaplan, 1964, sid 233)

Jag har också i de "kritiska momenten" tvingats lämna den avgränsning till förutsättningar för inflytande i det löpande arbetet som jag gjorde i rapportens inledning. Skälen till detta är dels, som jag tidigare anfört, att avgränsningen är konstlad och mest att betrakta som ett sätt att framhäva en annan typ av beslutsinflytande än den som vanligen förknippas med företagsledare (strategiska beslut runda bord beslutsförsamlingar fastställande), dels att företagsledarinflytandets funktion primärt måste förknippas med den övergripande nivån (även om "vardagsinflytandet" som jag ser det är basen för det "strategiska inflytandet").

Det finns således flera skäl att diskutera den analys jag hittills presenterat. En fråga som verkar befogad är om det sätt som jag valt att analysera observationsmaterialet på kan utvecklas ytterligare.

Mina fem fallbeskrivningar innehöll en karaktäristik av dominerande drag i företagsledarnas arbetssituation, tre av fallen innehåller också en indelning av beslutsområden med aktivitetsexempel, övriga två innehåller i stället en karaktäristik av beslutssituationen med lösare knutna illustrationer. Detta kapitel innehåller dels en karaktäristik av företagsledarnas beslutsinflytande, med en efterföljande diskussion av tendenser i inflytandesituationerna, dels en "karaktäristik" av företagsledarinflytandets roll i företagets beslutsprocesser. Dessutom är ju fallbeskrivningarna en strukturerad återgivning av ett urval av mina observationer - i form av illustrativa episoder - och i den bemärkelsen en karaktäristik av observationsmaterialet. Totalt således fem mer eller mindre överlagrade och successiva karaktäristiker.

Simultana eller successiva karaktäristiker med olika perspektiv (observationer, arbetssituation, beslutsområde/beslutssituation, beslutsinflytande, roll i beslutsprocesser) är således den form jag utnyttjat för att återge, reducera och analysera mitt observationsmaterial.

Mina karaktäristiker innehåller betydande osäkerhetsmoment. Till en del är detta ett resultat av val och begränsningar som jag gjorde i formuleringen av studiens syfte. Mer fundamentalt beror emellertid svårigheten att "dra slutsatser" på att när intryck av företagsledares inflytande på beslut lyfts ur sitt fulla sammanhang leder detta ofrånkomligen till förvrängningar. Som tidigare påpekats innebär de processer som är förenade med observation, urval och beskrivning av företagsledaraktiviteter en radikal abstraktion i förhållande till faktiska skeenden, också utan att olika upplevelsedimensioner introduceras. Fallbeskrivningarna innehåller därför ett antal "skevheter", både i den meningen att andra observatörer troligen hade formulerat andra beskrivningar och genom att beskrivning i

sig leder till förvrängning. Sammanfattande analys i form av karaktäristiker med utgångspunkt från observationsbeskrivningen kan i sin tur betraktas som en abstraktion på andra nivån och därmed en ytterligare ökning av avståndet till faktiska förhållanden.

Blumer (1969) uttrycker problemet mycket klart på följande sätt

The prevailing disposition and practice is to allow the theory, the model, the concept, the technique, and the scientific protocol to coerce the research and thus to bend the resulting analytical depictions of the empirical world to suit their form. (sid 34)

Mitt svar på frågan: Vad har jag gjort för att åstadkomma dessa resultat? (beskrivningar och karaktäristiker) är därför att jag i studien som helhet introducerat en ovanligt stor dos av min egen förmåga (eller oförmåga) att uppfatta, återge och abstrahera.

Det konventionella sättet att göra läsaren uppmärksam på graden och konsekvenserna av denna subjektivitet - eller åtminstone att skyla den en smula och finna ursäkter för den - är att diskutera tillvägagångssättet i studien i termer av reliabilitet och validitet, precision och "bias". (För en diskussion av observationsstudier i dessa termer se t ex Becker (1958) och Weick (1968).)

Jag vill emellertid istället pröva andra analysmönster än det jag induktivt utvecklat ur det strukturerade observationsförfarandet och återgett i detta och föregående kapitel. Hittills har den strukturerade delen av mina observationsdata (vänstra sidan i observationsprotokollen) bara utnyttjats marginellt. Genom att applicera analysmönster från andra studier av företagsledaraktiviteter skulle dessa strukturerade data kunna avvinna ytterligare en del av sitt informationsinnehåll. Detta skulle innebära en omorientering mot bilden och betydelsen av de studerade företagsledarnas aktiviteter. Samtidigt skulle en sådan applikation kunna demonstrera något av "tolkningsutrymmet" i mitt observationsmaterial och indikera hur mycket eller litet av mina inflytandekaraktäristiker som kan skönjas om aktivitetsdominerade analysmönster används. Det senast nämnda inslaget är viktigast eftersom jag i hela min uppläggning betonat just sambandet mellan aktiviteter och förutsättningar för inflytande.

Jag har kallat det försök med alternativa analysmönster - som genomförs i kapitel 7 - "rasteranalys".

7 RASTERANALYS

*Alla dessa termer som vi rör oss med - vad är de egentligen? Ord-mönster, varmed vi rutar in våra förnimmelser, ett galler mellan oss och tillvaron, ett nätverk av kontraster och kategorier för våra upplevelser och synpunkter, ett raster för våra klichéer och ett medel för vår illusion.
(Karl-Ragnar Gierow i en uppsats om Pirandello)*

I detta kapitel skall jag mer ingående än i kapitel 3 beskriva några av de sätt att analysera chefsaktiviteter som utvecklats av andra forskare. Jag skall därefter applicera dessa analysmönster på det empiriska materialet från min observationsstudie. Ett sådant förfaringssätt anser jag både kan bidra till att fördjupa framställningen av de observerade företagsledaraktiviteterna och ge en relativt nyanserad uppfattning om betoning i och konsekvenser av några framträdande författares aktivitetsredovisningar.

Jag behandlar tre sådana redovisningar: Carlson (1951), Stewart (1976) och Mintzberg (1968, 1973). Det finns flera skäl att välja just dessa tre. Samtliga har i någon grad utnyttjat observationsmetodik, i vid bemärkelse, för att samla in data. (Möjligheten att t ex välja Maccoby, 1975 bortfaller, eftersom han inte uppfyller detta kriterium.) Samtliga har relativt utförligt och systematiskt redogjort för hur de klassificerat och tolkat sina observationer, vilket gör det möjligt för mig att åtminstone i stora delar applicera deras analysmönster på min empiri. (Jag kan inte välja, t ex Dalton, 1959 och Hodgson et al, 1965 eftersom de inte uppfyller detta kriterium.)

Carlsons studie är en tidig och skolbildande likhetsansats, d v s Carlson sökte i första hand efter dominerande och generellt giltiga inslag i företagsledares aktivitetsmönster snarare än skillnader i aktivitetsmönster mellan de företagsledare han studerade. Mintzbergs studie är en sen likhetsansats, medan Stewarts undersökning i första hand tar fasta på särskiljande inslag i olika chefsbefattningar och därför kan betecknas som en olikhetsansats.

Carlsons studie är dessutom ett pionjärbete som stimulerat tillkomsten av, och utgjort en viktig utgångspunkt för, senare studier. Stewart är, efter vad jag kunnat finna, den enda forskare som presenterat mer än *en* betydande aktivitetsorienterad undersökning av chefsarbete, och Mintzbergs rolluppsättning har fått en relativt bred spridning som underlag för diskussioner i svensk chefsutbildning.

Begreppet "raster" är centralt i min beskrivning, applicering och analys av dessa aktivitetsredovisningar. Raster betyder i detta sammanhang ett antal aktivitetsdimensioner och de sätt som en forskare utnyttjar för att mäta, klassificera, presentera och tolka dessa. Med begreppet raster vill jag förtydliga den problemrepresentation och det tillvägagångssätt som de valda aktivitetsredovisningarna förmedlar.

I perceptionslitteraturen - se t ex Asch (1952), Michotte (1963) och Hasdorf et al (1970) - framhålls allmänt förekomsten av olika "rutmönster", inte minst språkliga, för registrering, transformation och tolkande av intryck. I empirisk forskning är det nödvändigt för forskaren att åtminstone till en del formulera det medvetet utnyttjade rutmönstrets beståndsdelar och egenskaper. Ofta inskränker forskaren sin formulering till att gälla de delar av rutmönstret där observationer eller andra empiriska data är kvantifierbara och förhållandevis lätt tillgängliga. I bearbetningar och analys av data upprätthåller forskaren vanligen en strikt överensstämmelse med den tidigare formuleringen, medan däremot diskussion och slutsatser av resultaten inte sällan "färgas" av de delar av rutmönstret som forskaren inte kunnat eller velat formulera, p g a omedvetenhet, empiriska och praktiska begränsningar eller av andra skäl.

Det jag benämner raster är den del av rutmönstret som explicit formuleras, och kommer till uttryck i bearbetning och analys av data, vid redovisning av empirisk forskning. Innebörden av begreppet raster är således något snävare än "synsätt" och samtidigt något vidare än "analysmönster". Med raster vill jag framförallt betona inflytandet på forskningsresultaten av de precisions- och operationaliseringskrav som forskare ställs inför i valet av aktivitetsdimensioner och klassificeringsbaser.

I min beskrivning och tolkning av de fem observerade företagsledarsituationerna (kap 5 och 6) består mitt raster av

1. "Partiell" företagsbeskrivning (särskilt organisation av medbestämmande)
2. Arbetstid, medeltid per aktivitet och kontakter (telefon/direkta, interna/externa)
3. Beslutsepisoder

En av de uppenbara bristerna i min tolkning av beslutsinflytande och kritiska moment (kap 6) är graden av "överskottsmening", d v s de observationsdata som redovisas "täcker" bara en liten del av den tolkning som förmedlas direkt eller antyds. Detta förhållande är förmodligen ofrånkomligt annat än i extremt positivistiskt anlagd redovisning, även om graden av överskottsmening/täckning kan variera. Min uppfattning är emellertid att i en ansats som syftar till att precisera förhållandet mellan aktiviteter och inflytande måste gränserna för denna överskottsmening undersökas och täckningen i möjligaste mån ökas. I andra avseenden kan däremot överskottsmening vara ett väsentligt inslag i och tillskott till redovisning och diskussion. Den kan t ex bidra till överföring av insikter som en forskare besitter men inte lyckats eller velat förankra i sitt raster. Den kan dessutom medverka till att läsaren aktivt tvingas ta ställning till det innehåll som förmedlas, bland annat genom att knyta an till sina egna föreställningar och sin egen erfarenhet och därigenom leda till "egen" täckning för eller avståndstagande från den presenterade tolkningen.

Min analys och applikation av raster i detta kapitel bör inte uppfattas som ett försök att utvärdera de aktivitetsredovisningar som tas upp. Min analys är inte fullständig och jag har inte eftersträvat en inriktning som motsvarar redovisningarnas huvudsyfte eller innehåll. Försöket att utnyttja några formulerade raster på mina observationsdata har i stället sin tyngdpunkt i strävan att finna en relevant bas för beskrivning av aktiviteter eller att åtminstone pröva några konsekvenser av olika aktivitetssammanställningar.

Kapitlet är disponerat så att jag för vart och ett av de tre rastren först lämnar en allmän redovisning av undersökningens uppläggning, metod och innehåll och därefter applicerar tillämpliga delar av respektive raster på mina observationsdata. I direkt anknytning till dessa applikationer diskuterar jag vissa möjligheter och begränsningar i enskilda rasterkomponenter och några konsekvenser av de olika rastren för det analyserade materialet. Jag har däremot skjutit diskussionen av rasteranalysens innebörd till kapitel 8.

CARLSON (1951)

Redogörelse

Carlson (1951) är den första betydande empiriska studien av företagsledares arbete. Både ämnesområdet - "företagsledares arbetsbörda och arbetsmetoder" - och den utnyttjade dagboksmetoden har stimulerat till efterföljd. Burns (1954, 1957), Copeman et al (1963), Dubin och Spray (1964), Horne och Lupton (1965), Thomason (1966, 1967), Stewart (1967, 1976), Mintzberg (1968) är alla empiriska chefsstudier där Carlsons studie varit en viktig utgångspunkt.

Undersökningen växte fram ur arbetet inom ett företagsledarseminarium. Carlson anger särskilt tre skäl

1. reexamination and interchange of ideas regarding the members' own work (sid 16)
2. a definite demand in Swedish industry for better selection and training procedures at the top executive level..(sid 16)
3. the question of public relations and how far the changes in the relationships between the individual firm and the community at large had influenced the chief executives' task. (sid 109)

Redan tidigare hade han emellertid behandlat företagsledarproblem och kopplingen till utbildning och samhälle (Carlson, 1937 och 1945). Både den personliga kontakten med de företagsledare och ingick i undersökningen och förtrogenheten med ämnet kan spåras i Carlson (1951). Analys och slutsatser går åtminstone delvis utöver de empiriska data som presenteras. Till en del förklarar detta också studiens popularitet och obenägenheten i senare ansatser att behandla det oproportionerliga förhållandet mellan "underbyggnad" och diskussion/slutsats.

Carlson uttrycker syftet med studien på följande sätt

The purpose of this study has been neither to develop any normative rules as to how executives should behave, nor to describe their "typical" or "average" behaviour. But by studying a series of individual cases I have hoped to find certain common behaviour patterns and some general relationships which characterize these patterns. (sid 10)

Studien omfattar nio svenska och en fransk företagsledare¹⁾ och undersökningsperioden var 24 dagar. Av an-

¹⁾ Carlson säger emellertid ".... but this report will mainly be concerned with the Swedish cases". (sid 32)

tydningar i texten kan man sluta sig till att studien gäller företagsledare i stora företag inom de dominerande branscherna både i Stockholm och övriga landet. (Den franske företagsledaren var varuhuschef i Paris.)

Carlson utvecklade en metod som blivit flitigt utnyttjad vid chefsstudier. Han lät företagsledarna föra dagbok över sina förehavanden och kontrollerade deras noteringar om kontakter och telefonsamtal med hjälp av deras sekreterares separata anteckningar. För varje aktivitet skulle de notera

- Tid och plats
- Kontakter (tjänsteställning, person, institution)
- Kommunikationsteknik (direkta kontakter: observation, samtal, regelbundna och speciella konferenser, telefon; indirekta: via personer, skriftliga handlingar)
- Den behandlade frågans art
 - a) verksamhetsområde
 - b) utvecklingsfråga eller löpande fråga
 - c) policyfråga eller tillämpningsfråga
- Åtgärd ("handläggning"): skaffat/systematiserat upplysningar, fattat/bekräftat/korrigerat beslut, utdelat order, lämnat råd/förklarat, kontrollerat/inspekterat, verkställt, egen vidareutbildning.

Carlsons analys och slutsatser faller huvudsakligen inom tre områden

1. Arbetstid: fördelning/förläggning
2. Kommunikationsmönster
3. Arbetsinnehåll.

1. *Arbetstid.* Carlson analyserade företagsledarnas totala "arbetsbörda" uttryckt i tid, fördelningen på olika uppgifter och platsen för arbetsutförande. Mest kända är kanske resultaten som visar hur lite tid företagsledarna kunde arbeta ostörda på sina kontor. I det exempel som redovisas hade företagsledaren under en "normal" arbetsdag 88 minuter till sitt förfogande för ostört arbete, men denna tid bestod av korta intervaller med en genomsnittslängd av 10-15 minuter. Bara 12 gånger under 35 dagar var han ostörd på sitt kontor mer än 22 minuter.

All they knew was that they scarcely had time to start on a new task or to sit down and light a cigarette before they were interrupted by a visitor or a telephone call. (sid 73-74)

Carlson drar också slutsatsen att företagsledarnas arbetsbörda "i flertalet fall är utomordentligt tung". En indikation på detta är den totala arbetsitiden som under "normala" veckodagar varierade mellan 8,5 och 11,5 timmar,

plus tid för hemarbete under helgerna. Carlson påpekar att arbetsbördan hindrar företagsledare att skaffa sig breda kunskaper "på det samhälleliga och kulturella planet" och att den ständiga övertiden blir normerande för de underställdas sätt att arbeta. Under beteckningen "diary-complex" (sid 71) diskuterar Carlson företagsledarnas svårigheter att styra fördelningen av den egna arbetstiden.

2. *Kommunikationsmönster.* Huvuddelen av Carlsons analys gäller företagsledarnas kommunikationsmönster. Han fann bl a att företagsledare skriver färre brev än de mottar, att 3,5 timmar/dag var medianen för tid tillsammans med besökare och att arbetsrummens placering i viss utsträckning bestämde vem företagsledaren träffade och hur ofta.¹⁾

3. *Arbetsinnehåll.* Carlson behandlar arbetsinnehåll främst under rubrikerna "arten av de behandlade frågorna" och "åtgärdernas art". Framställningen i dessa avsnitt är försiktig och försedd med många förbehåll. Carlson noterar att företagsledarna tolkade svarsalternativen för verksamhetsområde olika och att många aktiviteter bedömdes som "fler-fältsfrågor".

What one executive regards as a question of development, another may find to be a question of current operations, and there may even be inconsistencies in the markings of the individual chief executive during different periods It was much harder to determine whether a question was of a policy character or not. (sid 105-106)

De slutsatser Carlson presenterar i avsnittet är att produktionsfrågor var vanligare än organisations- och planeringsfrågor, att försäljningsfrågor vanligen definierades som policy medan finansieringsfrågor vanligen betraktades som tillämpning. Med avseende på företagsledarnas åtgärder säger Carlson att studien inte gav förväntade resultat därför att både begreppsapparat och redovisningsteknik "saknade den nödvändiga förfiningen". Han drar emellertid följande slutsatser

The main problem for the chief executive in dealing with questions brought up is to keep himself informed. Of the various headings on one questionnaire "getting information" was used at least twice as often as any of the others. (sid 108)

1) Carlson beskrev social gruppbildning bl a genom att iaktta vilka personer i företaget som tilltalade varandra med "du" respektive "ni". Ändrade språkvanor har gjort ett sådant angreppssätt omöjligt. De företagsledare jag studerade "duades" av alla medarbetare. En refererade emellertid till sig själv, t ex vid telefonsamtal som "direktör NN".

Så långt är min redogörelse för Carlsons studie en relativt utförlig version av de rekapitulationer som förekommer i senare chefsstudier (se t ex Mintzberg, 1973). För att kunna applicera Carlsons "raster" är det emellertid nödvändigt att tränga djupare i hans ansats och grundläggande antaganden.

Som tidigare nämnts är Carlson en fallstudie.¹⁾

The results, consequently, were not averages but observational descriptions of individual cases and analytical comparisons between these cases. (sid 61)

Redovisningen av resultaten gör det emellertid inte möjligt för läsaren att bilda sig en egen uppfattning om enskilda fall. Trots att Carlson säger: "We treated every case individually and the analyses of the individual behaviours were made separately" (sid 33) för han huvudsakligen en generell diskussion baserad på individuella medelvärden för "normaldagar" och med tonvikt på gemensamma drag t ex "time distribution during a "normal" day at the office" (sid 63), "average daily time for working alone" (sid 72), "chief executive contacts" (Fig 10), "question classification chart" (Fig 11). En ytterligare försvårande faktor är att Carlson i sina tabeller (som utgör den egentliga empiriredovisningen) presenterar *hypotetiska data* "but in line with cases actually studied" (sid 81). Genom detta förfarande blir de avvikelser från "normal"-mönstret som Carlson diskuterar inte möjliga att relatera varken till varandra eller verksamhetens art. För läsarens vidkommande är därför analyserna av arbetstid, kontakter, kommunikationsteknik, frågor- nas art och åtgärder att betrakta som separata.

Med kommentarer av följande karaktär mildrar Carlson sina generella utsagor något

In the study, however, we found individual executives who spent a considerable time out in plants and offices (sid 70-71)

Grad av, orsaker till, eller samband mellan avvikelser diskuteras emellertid inte. Carlsons slutsats är därför knappast förvånande

1) Carlson använder begreppet "observation" i allmän bemärkelse. Det representerar företagsledarens egna uppgifter, registreringar av medarbetare i hans närhet och olika personers svar på forskarens frågor. Direkt observation av företagsledarens aktiviteter ingår emellertid inte.

The comparative analysis between the various cases showed that they had many characteristic features in common. Generally there were obvious reasons for these similarities and the same features could often be noticed in other Swedish firms of the same size and organizational structure. (sid 61-62)

Läsaren lämnas med huvudintrycket att likheter - "av lättförklarlig orsak" - dominerar de studerade företagsledarnas arbete. Såväl i urval som i analys och slutsatser är således Carlsons studie en likhetsansats. Redovisning och diskussion inom de olika delområdena bör ses mot bakgrund av detta.

Applikation

Min applikation av Carlsons raster innebär i första hand att mina observationsdata ordnas och klassificeras i enlighet med uppställningen i följande figurer i Carlsons rapport

3. Fördelning av totala arbetstiden (Fig 3, sid 62)
4. Fördelning av arbetstiden under veckodagar då VD befann sig på huvudkontoret (Fig 4, sid 63)
- 5.6. Fördelning av total tid under vilken VD arbetade ensam på sitt kontor, ostörd av besökare och telefon (Fig 5 och 6, sid 72,73)
8. Redovisning av grupptillhörighet och gruppstatus efter tilltalsord (Fig 8)
9. VDs kontakter med underställda vid interna kommitté-sammanträden (Fig 9)
10. VDs kontakter med institutioner och personer utanför företaget, samt med anställda vid andra tillfällen än kommittésammanträden (Fig 10)
11. Klassificering av de frågor VD behandlat under observationsperioden (Fig 11)

Mina observationsdata möjliggör inte bearbetning och redovisning i enlighet med Carlsons figurer 3. (observationsperioden valdes med utgångspunkt från att VD huvudsakligen skulle ha sitt arbete förlagt till företaget¹⁾), 8. (tilltalsordet var genomgående "du") och 9. (observationsperioden valdes så att VD skulle ha så få formella sammanträden som möjligt). Eftersom mitt syfte med raster-applikationen inte är att jämföra resultaten av min analys med Carlsons bedömer jag emellertid konsekvenserna av denna brist som relativt

1) Detta gäller emellertid också i viss utsträckning för Carlsons studie, jfr sid 64.

oväsentliga. Huvuddimensionerna i Carlsons ansats - tidsfördelning, kontaktmönster och klassificering av de behandlade frågorna är enligt min mening tillräckliga för att belysa synsättets möjligheter och begränsningar.

En avgörande skillnad jämfört med Carlsons redovisning är att jag i min applikation särredovisar data för varje företagsledare och anger åtminstone branschtillhörighet (utom för Koncernen). Presentationen av data blir därför informations-tätare än i Carlsons redovisning, även om i övrigt samma förfaringssätt utnyttjas. Jag anser att denna avvikelse från en strikt applicering av Carlsons raster är motiverad i första hand av tre skäl

- Carlson betonar att vart och ett av de 10 fallen bearbetades och analyserades separat, först därefter gjordes jämförelser med riktning mot normalisering. Att redovisningen inte klart avspeglar detta kan tänkas bero både på anonymitetshänsyn och försök att kondensera presentationen av materialet så mycket som möjligt. Särredovisning (med branschangivelse) är därför helt i linje med Carlsons ansats.
- De två följande rastren - Stewart (1968, 1976) och Mintzberg (1968, 1973) - innehåller inte heller genomförda särredovisningar men kan, och är i stor utsträckning avsedda, att tillämpas på enskilda fall. Mitt tillrättaläggande i detta avseende kommer således på ett likartat sätt att gälla de tre valda rastren. Det medför i huvudsak att synsätten renodlas i riktning mot den differentiering som är förknippad med min inriktning.
- Betoningen av beskrivningsförlopp, d v s hur raster växer fram, är en väsentlig del av min presentation. Därför har också framställningen som helhet givits förlopps-karaktär. Eftersom min "intuitiva" observationsredovisning med beslutsfokus fick formen av särredovisning anser jag - även bortsett från både uppläggning och observationsresultat - att utveckling av raster och interaktionen mellan raster och frågeställning tydligast framträder vid en konsekvent genomförd särredovisning.

Om de data Carlson presenterar i sin fig 4 (Fig 7:1) säger han

The statistics shown in this diagram are hypothetical but they correspond fairly closely to some of the actual cases. (sid 62-63)

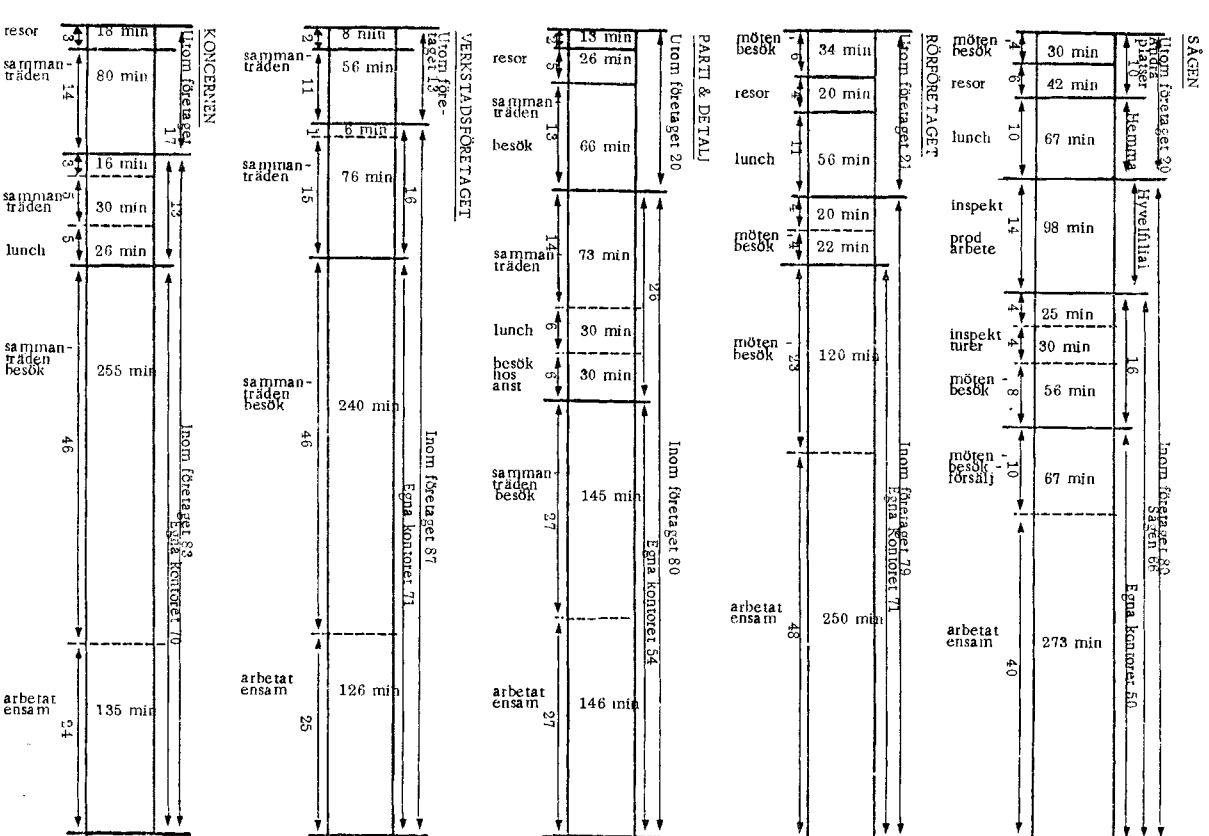
Carlsons diskussion baserad på fig 4 (och fig 3: fördelning av totala arbetstiden under undersökningsperioden på plats) gäller de exempel på administrativa brister som de individuella fallen uppvisade. Han tar upp problem relaterade till

- verksamheten utanför företaget (särskilt skillnaden mellan företagsledare i Stockholm: hög frekvens, relativt korta intervall och företagsledare i landsorten: lägre frekvens, längre intervall, samt behovet av organisatorisk/administrativ anpassning när företagsledarens "utanförverksamhet" överstiger 50 procent av arbetstiden)
- brist på tid för inspektion och besök i verkstäder och på kontor (bl a om vikten av att företagsledaren skaffar sig förstahandsintryck och "dagbokskomplex")
- brist på tid för läsning och reflexion (kompletterande data, tas upp i nästa sektion)
- den stora totala arbetsbördan (kulturell och social isolering).

Analysen är allmänt hållen. Genomgående saknas preciserade referenser till de enskilda fall som avslöjat administrativa brister. Carlson anger inte vid vilken gräns ett visst förhållande (arbetstid, tid för ronder m m) skall betraktas som problem utan nöjer sig med att diskutera effekterna av "för mycket" respektive "för litet". Inte heller tar Carlson i det här sammanhanget upp frågan om i vilken grad den funna tidsfördelningen kan hänföras till arbetssituationen respektive företagsledarens preferenser eller oförmåga. Det framgår implicit att vissa förhållanden betraktas som i första hand givna av positionen (stor andel verksamhet utanför företaget och lång arbetstid) medan andra (tid för ronder och läsning/reflexion) diskuteras som en fråga om arbetsuppläggning och organisation. Orsaken till denna skillnad framgår inte.

Den procentuella fördelningen av arbetstiden på plats för mina observationsfall framgår av fig 7:1 (Carlsons fig 4). Förutom genom särredovisning skiljer sig presentationen från Carlsons också genom en väsentligt kortare undersökningsperiod som bas (5 dagar mot 18). Jag skall därför bara ytligt beröra tidsfördelningen som sådan och i stället ta upp möjligheterna att dra slutsatser på grundval av kategoriseringen.

Andelen tid som tillbragts inom det egna företaget är förhållandevis konstant (cirka 80 %). Med tanke på val av observationsperiod skulle detta kunna tolkas så att även veckor när VD är "hemma" som mest tillbringar han en femtedel av tiden på annan plats. Medelvärdet för tid VD arbetat ensam sjunker med stigande företagsstorlek, vilket förefaller rimligt med tanke på att samarbetet skall omfatta allt fler medarbetare. Detta intryck förstärks av att tiden för möten och besök inom företaget ökar i samma riktning. Kategorin "lunch" omfattar tid när ätande eller andra inte direkt företagsrelaterade angelägenheter i samband med mat dominerade VDs intresse. Att kategorin inte förekommer för DN innebär således inte att han fastade under veckan, utan att mat var en biaktivitet under pågående överläggningar. Företagsledar-



Figur 7:1. Procentuell fördelning av arbetstiden - baserad på fem veckors observation (Carlson, fig 4)

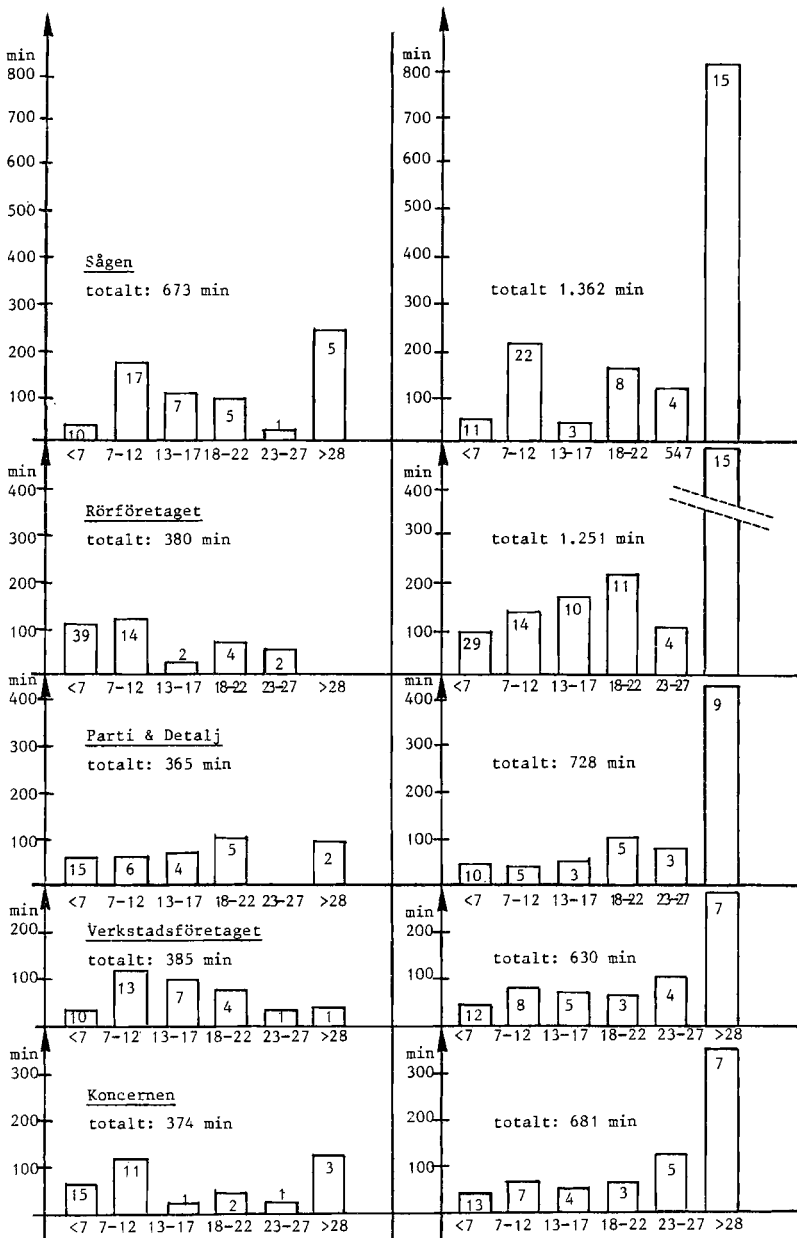
nas agerande skiljer sig påtagligt i detta avseende.

Spekulationerna över den funna tidsfördelningens innebörd kan mångfaldigas. En invändning är naturligtvis att undersökningsperioden är för kort för att ens medge en jämförande tolkning mellan de fem fallen. Två möjligheter att avhjälpa en sådan brist är att öka materialet med observationsveckor av "liknande" karaktär för samma företag eller att utvidga studien till att också omfatta ett eller flera "parallella" företag (storlek/bransch/lokalisering) för varje fall. Den i mitt tycke centrala invändningen är emellertid att diagrammet presenterar tidsfördelningen som orelaterad eller åtminstone på stort avstånd från verksamhetens innehåll och uppläggning under perioden. Carlson är försiktig och allmän i sin diskussion av diagrammet, men han antyder möjligheten att avslöja tendenser till "administrativ patologi", d v s avvikelser från erkänt mer effektiva procedurer (sid 114). Endast i mycket extrema fall tror jag en sådan möjlighet föreligger. Flera av de problem som tas upp (läsning/reflexion; kulturell/social isolering) förefaller också mer ha sin grund i en bedömning av allmänt önskvärda förhållanden än i hänsyn till företagseffektivitet.

Till en del kan kanske Carlsons tolkning av detta (och även övriga) diagram förklaras med diskrepansen mellan det empiriska material han hade till förfogande och den egna insikt om faktiska förhållanden han besatt. Det standardiserade dagboksmaterialet lånade sig egentligen förhållandevis illa till att ta upp och diskutera de problem Carlson av erfarenhet visste var betydelsefulla. För mig som observerat hur tidsfördelningen i fig 7:1 "uppstod" framstår fördelningen i sig som ett klenkt underlag för diskussion av konsekvenser. Tidsfördelningen måste snarare som jag ser det uppfattas som symptom på förhållanden i företaget eller VD:s perception av dessa förhållanden. I relation till de effekter Carlson önskar framhålla är tidsfördelningen en mellanliggande variabel. Mycket skulle vara vunnet om man i stället kunde redovisa de delvis motstridiga krav - och VD:s upplevelser av dessa - som ligger till grund för tidsfördelning. Samtidigt är det emellertid uppenbart att en gemensam svårighet i Carlsons och min undersökning, trots olika datainsamlingsmetoder, är en på en gång trovärdig och meningsfull presentation av empirin.

Carlson diskuterar data i fig 5 och 6 (min fig 7:2 och 7:3) under rubriken "time for reading and contemplation". Utgångspunkten är att den totala tid som företagsledarna hade till förfogande för ostört arbete föreföll Carlson mindre upplysande än statistik över hur denna tid fördelades på intervaller av olika längd. Carlson drar slutsatsen

"Alone" intervals of 5 or 10 minutes are, of course, not only of little value for working purposes, but are also unsatisfactory as rest intervals. (sid 73)



Figur 7:2 Fördelning av den totala tid VD arbetade ensam på sitt kontor ostörd av besökare och telefonsamtal. (Carlson, fig 6)

Figur 7:3 Fördelning av den totala tid VD arbetade ensam på sitt kontor ostörd av besökare (Carlson, fig 5)

Underförstått är att företagsledarena inte själva väljer detta arbetsmönster. Carlson förstärker antagandet med att säga

All they knew was that they scarcely had time to start on a new task or to sit down and light a cigarette before they were interrupted by a visitor or a telephone call. (sid 74)

Mintzberg (1973) fann i sin studie av företagsledare i stort samma grad av fragmentering men drar i stället slutsatsen

.... there was evidence that they *chose* not to free themselves of interruption or to give themselves much free time. To a large extent, it was the chief executives themselves who determined the duration of their activities. (sid 34)

Stewart (1976) som i bägge sina chefsstudier belagt förekomsten av hög fragmentering och korta intervall för ostört arbete har en liknande tolkning

.... many managers adopt a grasshopper style of working. The explanation of the grasshopper method of working seems to be that many managers find it easiest to deal with each problem as they think of it. (sid 38)

Carlson argumenterar i stället att de korta ostörda intervallerna på arbetet ledde till att företagsledarna tvingades utföra en betydande del av sitt arbete i hemmet. Han säger samtidigt att huvuddelen av detta arbete bestod av att läsa facktidsskrifter, PM och statistiska rapporter. En annan lika rimlig förklaring till att dessa uppgifter utfördes i hemmet är naturligtvis att de betraktades som mindre viktiga än de kontakter som upptog arbetstiden.

Av fördelningen i fig 7:2 och 7:3 kan man i första hand se att telefonkontakter svarar för en betydande del av fragmenteringen. Om Carlson varit vaken för möjligheten att företagsledarna själva valde att splittra sin arbetsdag hade en uppdelning på inkommande/utgående samtal (möjligen också besök initierade av VD respektive utifrån) varit naturlig.

Om man undantar Sågen var företagsledarnas totala tid ostörd av både besökare och telefon cirka 370 minuter under observationsveckan. Fördelningen på intervalllängd ter sig däremot rätt skild, precis som Carlson misstänkte. När man bedömer fördelningarna är en viktig skillnad att företagsledarna i de två minsta företagen saknade egna sekreterare. Deras möjligheter att själva bestämma arbetsmönstret var därför i vissa avseenden mer begränsade än övrigas.

Förutom den huvudinvändning mot slutsatser på basis av intervallfördelning för ostörd tid jag formulerat ovan -

nämligen att det inte går att skilja på fragmentering till följd av VD:s prioriteringar eller godtycke och "externt" genererad fragmentering - gäller också mina reservationer för analys av fig 7:1. Inte heller här kan olikheter i arbetsmönster relateras till organisatoriska förutsättningar eller aktuella verksamhetsbetingelser. Däremot går det med kännedom om branschförhållanden för de två minsta företagen att i någon mån "förklara" fördelningarna ur perspektivet "utifrån".

Carlson diskuterar figuren 10 (7:4-8) under rubriken "frequency and duration visits".

I stället för att koncentrera framställningen till resultaten av undersökningen behandlar han huvudsakligen hur schemat kan vara till hjälp vid avslöjandet av kontaktproblem. Schemat ger inte någon uppfattning om arbetsrummens placering men Carlson tar ändå upp fysisk grannskap som en betydelsefull faktor för kommunikationsfrekvens. Det kontaktproblem Carlson menar att schemat kan indikera är "by-passing of a divisional head" (sid 97).

Trots intrycket av precision innebär schemat några godtyckliga avgränsningar och saknar dessutom centrala uppgifter

- Telefonkontakter behandlas som artskilda från andra kontakter och tid för telefonsamtal anges inte
- Det går inte att utläsa vem som tagit initiativ till en viss kontakt
- För VD:s kontakter med mer än en person framgår inte vilken(-a) eller hur många
- Institutionsgrupperingen gör det inte möjligt att avgöra om VD:s kontakter gäller samma eller olika institutioner av visst slag.

Som vid flera andra tillfällen använder Carlson figuren som utgångspunkt för att spekulera över företagsledares kommunikationsförhållanden. Överledningen till den allmänna diskussionen formulerar han så här

Although one must be very cautious in drawing any conclusions from a mere study of a contact chart, such a study is of great help for the detection of the contact problems that require to be investigated. (sid 95)

Ser man på resultatet av rasterapplikationen (fig 7:4 -8) ger metoden en förhållandevis överskådlig bild av företagsledarnas direkta kontakter under observationsveckan. Svårigheter att tydligt framställa organisationsstrukturen för de större företagen - också med hänsyn till anonymitet - ger emellertid vissa begränsningar.

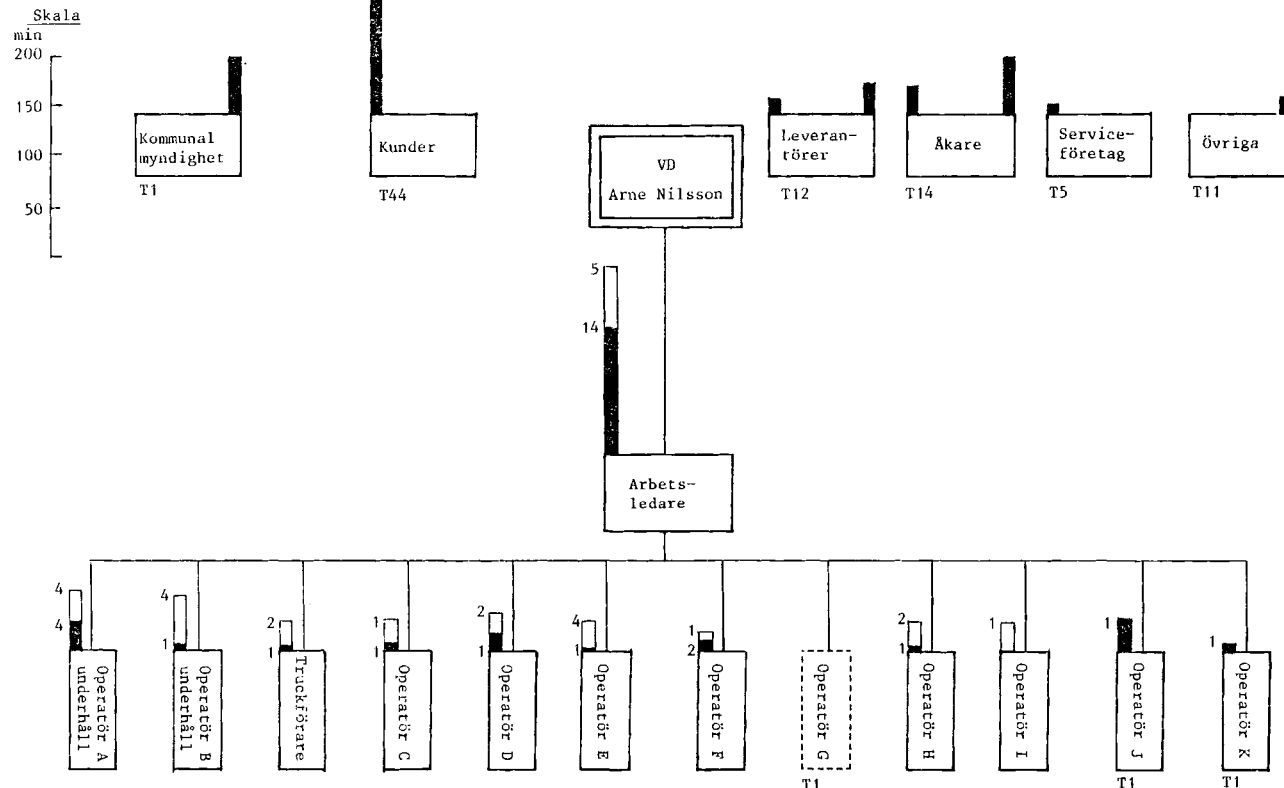
- Fig 7:4 (Sågen) visar att AN:s direkta kontakter dominerades av kunder och arbetsledaren men att han också hade åtminstone någon interaktion med samtliga närvarande operatörer.
- Av fig 7:5 (Rörföretaget) kan man utläsa att merparten av BN:s kontakter uppkom som en följd av den platschefsbefattning han också upprätthöll.
- För CN (fig 7:6, Parti & Detalj) framhäver kontaktschemat förekomsten av relativt långa kontakter med flera deltagare åt gången.
- Fig 7:7 ger en relativt splittrad kontaktbild för DN. Även här dominerar kontakter med flera deltagare. Dessutom är inslaget av externa kontakter påtagligt.
- EN:s direkta kontakter (fig 7:8) fördelar sig i huvudsak på stabschefer, divisions-/dotterbolagschefer och externa intressenter utan att någon egentlig tendens kan urskiljas.

I kontaktschemat blir ett förhållande som gäller samtliga figurer jag tagit med i min applikation - och Carlsons dataredovisning över huvud taget - påtaglig. Kvantitativa mått används som utgångspunkt för en granskning och diskussion av företeelser som till sin karaktär i första hand är kvalitativa. Att konstatera vilka kontakter VD haft under en viss tidsperiod är förmodligen ett nödvändigt första steg men knappast i sig ett underlag för analys.

Mitt intryck från observationerna är att kontakters varaktighet och antal bara i begränsad utsträckning antyder VD:s bedömning av de behandlade frågornas vikt och betydelsen av medaktörernas uppfattningar. En mängd "ovidkommande" faktorer spelar stor roll för kontaktmönstrets utseende, t ex tillgänglighet, VD:s och medaktörernas momentana disposition, organisatoriska sediment och ritualer. Vilka kontakter som tas förefaller framförallt avgöras av arten av de behandlade frågorna, d v s egentligen VD:s och medaktörernas uppfattningar om frågornas innehåll och tyngdpunkt samt om "var de hör hemma", personers kompetens m m. Kontakternas utsträckning däremot verkar mer godtycklig.

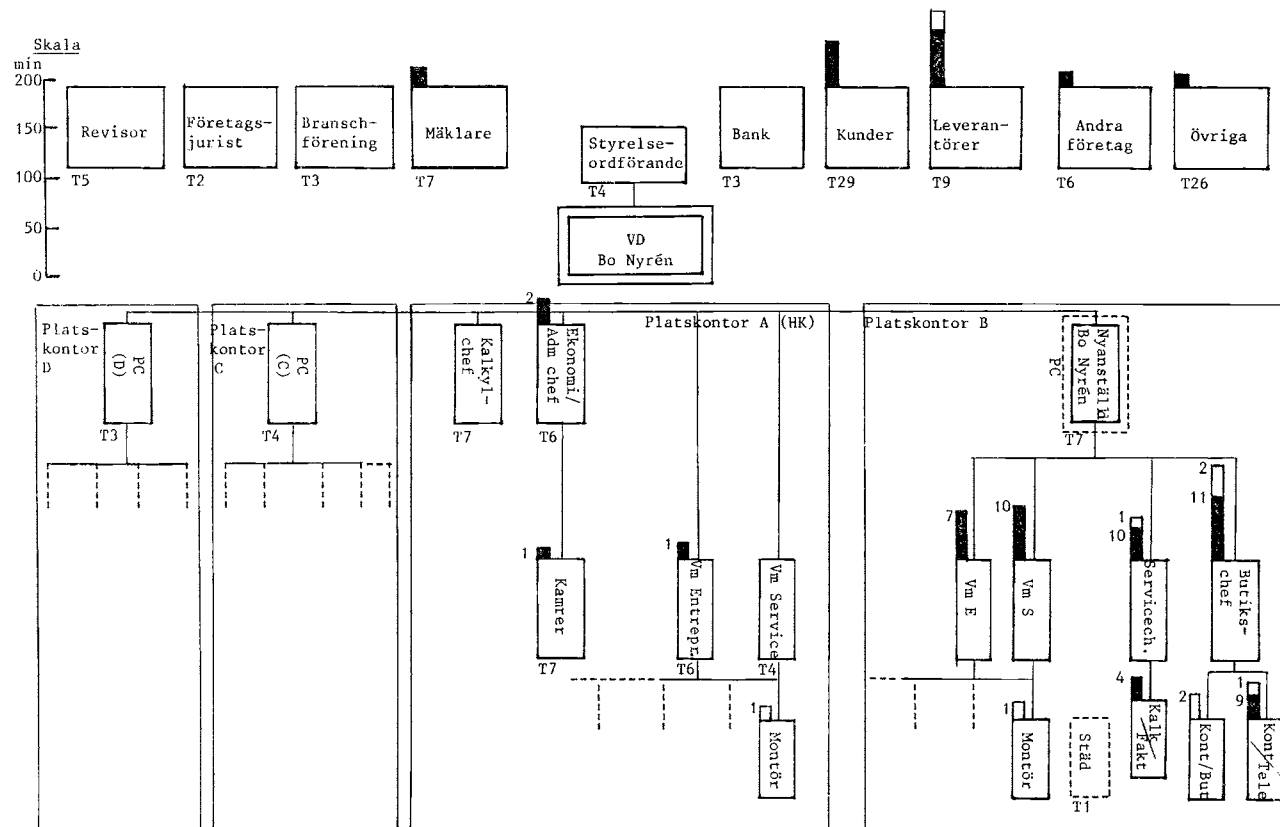
Hur kontakter uppkommer och förlöper, och vilken innebörd de har är naturligtvis svårt att beskriva och belägga. Min inställning är emellertid att detta inte får leda till att kontakters relativt enkelt påvisbara dimensioner (antal, längd) upphöjs till analysunderlag annat än för kvantitativa förhållanden.

Underlaget för en diskussion av kvantitativa förhållanden skulle kunna förbättras bland annat genom förändring av vissa avgränsningar och uppgifter som tidigare antytts.

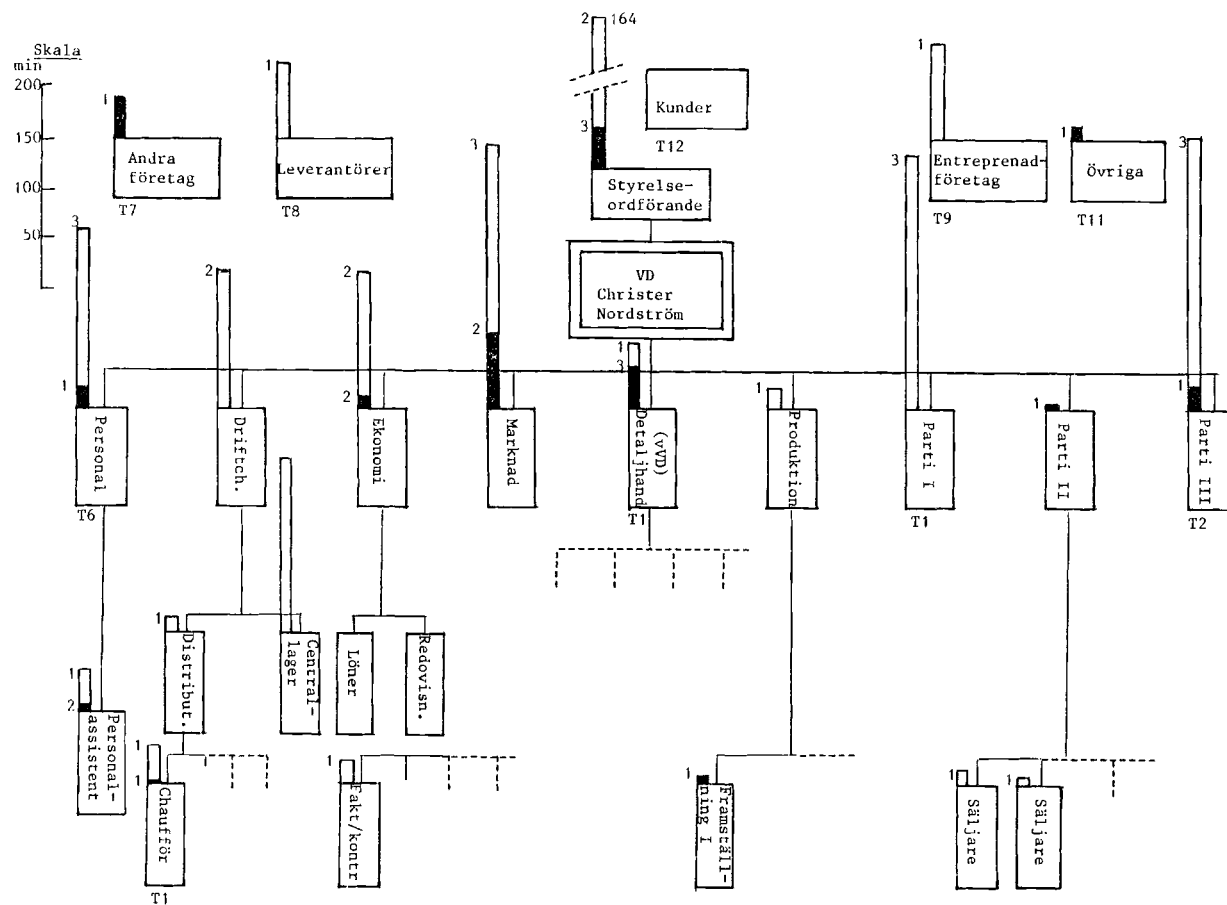


Figur 7:4 Sågen: kontaktschema
(Carlson, fig 10)

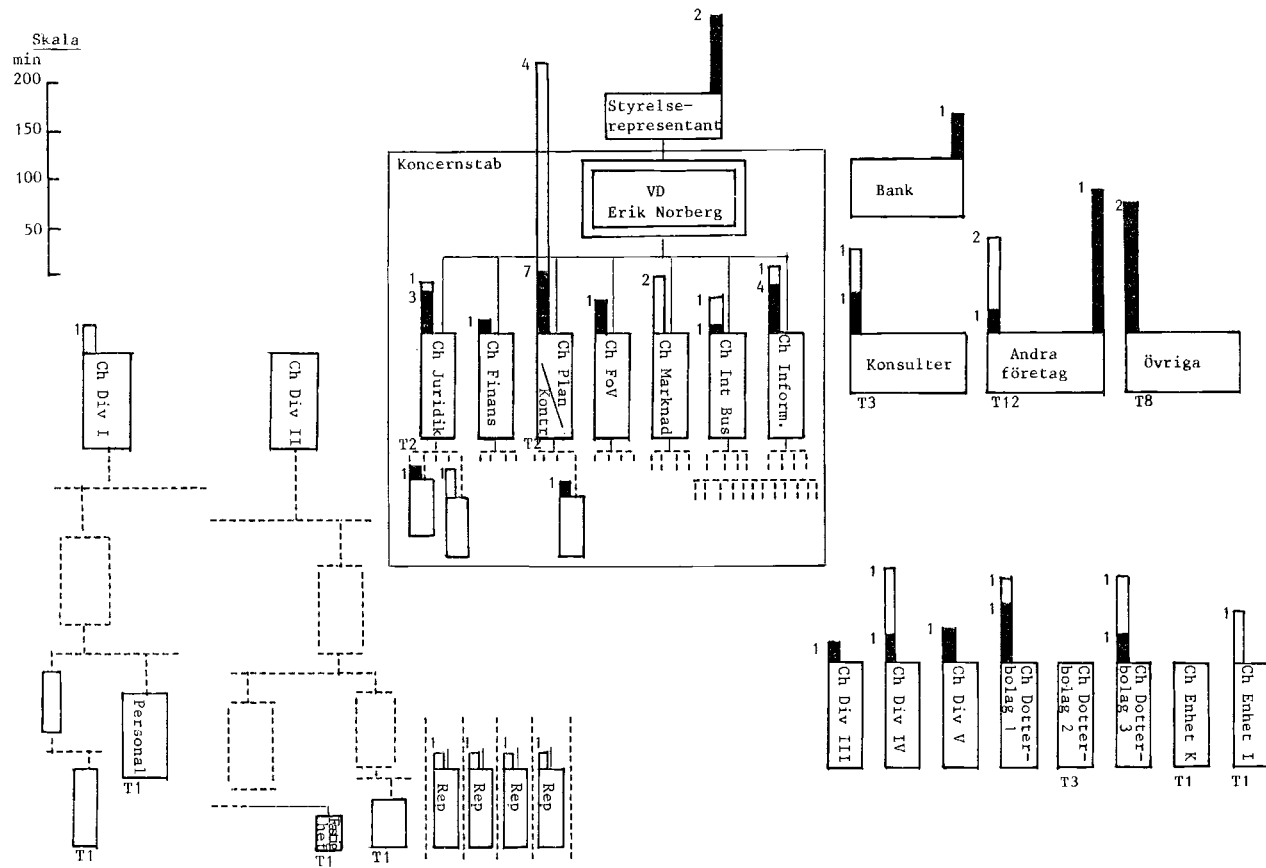
För varje medarbetare och för varje utomstående kontakt-kategori finns en eller två staplar som anger det antal gånger (siffrorna) och den tid (stapelhöjden) som kontakter med VD ägt rum. En stapel till vänster betyder att kontakten ägt rum i företaget, en stapel till höger att den ägt rum utanför. En fylld stapel innebär att VD varit ensam vid kontakten, en ofylld att han varit i sällskap. Bokstaven T med en siffra visar antalet telefonsamtal med VD.



Figur 7:5 Rörföretaget: kontaktschema
(Carlson, fig 10)



Figur 7:6 Parti & Detalj: kontaktschema
(Carlson, fig 10)



Figur 7:8 Koncernen: kontaktschema
(Carlson, fig 10)

Kontaktschemat skulle därigenom också kunna tjäna som grafisk illustration av en periods kontaktmönster i några dimensioner (t ex initierade/reaktiva/mottagna; interna/externa; direkta/indirekta). Detta gör emellertid inte schemat till ett instrument för att lokalisera kontaktproblem (annat än i mycket extrema fall).

Arten av de frågor företagsledarna behandlade under undersökningsperioden klassificerades av Carlson i scheman av den typ som för mina observationer redovisas i fig 7:9 - 13. Uppdelningen i "utvecklingsfrågor/löpande ärenden" och "policy/tillämpning" var gemensam, medan klasserna för verksamhetsfält och naturligtvis befattningshavarna valdes med utgångspunkt från varje företagsledares situation. Inplacering av behandlade frågor gjordes - i likhet med merparten av aktivitetsnoteringarna - av företagsledarna själva.

Carlson såg "frågeklassificeringsschemat" "as a diagnostic tool for the detection of the problems which should be investigated further" (sid 100). Som exempel på sådana problem nämns "by-passing of a division", "administrative weaknesses" (både i företagsledarens och hans underordnades arbete), "neglect of long-range planning" och "reluctance to establish clear precedents or policies". Diskussionen är emellertid mycket allmänt hållen och slutsatserna tämligen vaga. Carlson beskriver egentligen mer vad som skulle kunna analyseras fram ur scheman av denna typ (särskilt i kombination med kontaktscheman av det slag som visas i fig 7:4 - 8) snarare än genomför en sådan analys.

Bland annat för att försöka avgöra i vilken grad företagsledarna hanterade företagsövergripande frågor snarare än enskilda funktionsaspekter tillät Carlson klassificering i flera kategorier för samma fråga, s k "flerfältsfråga". Förekomsten av sådana frågor skulle indikera helhetssyn och företagsperspektiv. De mönster han fann - som också gällde samvariation med antal diskussionsdeltagare - var individuella och tycktes förknippade med olikheter i organisationsstruktur, medarbetarnas kvalifikationer, säsong m m.

Carlsons obenägenhet att dra slutsatser och göra jämförelser på basis av frågeklassificeringen kan bland annat förklaras av

- att* företagsledarna uppfattade och tillämpade klassificeringen av de behandlade frågorna på olika sätt, och att innebörden av klassificeringen inte säkerställdes (gäller särskilt uppdelningen "utveckling/löpande ärenden" och "policy/tillämpning")
- att* klassificeringen av "verksamhetsfält" (d v s funktionsområdesindelningen var olika både beträffande antal och benämning för de studerade företagsledarna)

att schemat ger en informationsfattig, osäker och kvantitativt orienterad klassning av behandlade frågor, dels därför att dominerande egenskaper (baser för klassificering) inte redovisas, dels därför att kontakt om en fråga i ett visst funktionsperspektiv inte indikerar behandlingens art eller innehåll.

Den första av dessa svårigheter har så långt som möjligt eliminerats i min applikation genom att jag själv utfört klassificeringen. Detta har emellertid också inneburit att klassificeringen blivit helt "extern" i förhållande till interaktion och frågebehandling, eftersom den baseras på perspektivet utifrån.

För läsaren är det svårt att på ett meningsfullt och detaljerat sätt knyta frågeklassificeringen till den information om tidsutsträckning som ges i kontaktschemat (Fig 7:4 - 8). I ett sådant försök framstår också inskränkningen av frågeklassificeringen till att bara gälla kontakter med medarbetare som ett hinder för urskiljning av eventuella regelbundenheter. Denna brist kan relativt enkelt avhjälpas. Jag har hållit mig strikt till Carlsons uppställning därför att just en gränsdragning som framhäver företagsledares interna behandling av olika frågor förefaller symptomatisk för hans partiella angreppssätt. Ett försök till explicit tolkning av denna gränsdragning kan t ex vara att företagsledares interaktion med medarbetare i olika ärenden är beroende av den omvärld som åtminstone i stor utsträckning ger upphov till dessa ärenden.

En annan svårighet vid tolkning av innehållet i fig 7:9 - 13 - som jag tidigare diskuterat i min intuitiva redovisning av företagsledarsituationer (Kap 5) - sammanhänger med funktionsindelningen av verksamhetsfält. Mitt försvar för den funktions-/områdesgruppering jag där utnyttjade för karaktäristik och episodbeskrivning byggde dels på att beslutsfocuseringen legitimerade en sådan gruppering (eftersom beslut i den mån sådana förekom hade relativt tydlig "adress") dels på att episoderna exemplifierade den spridning av aspekter som vanligen förekom i behandlingen av en fråga. I Carlsons frågeklassificering används funktionsindelningen i stället för att ordna meningsutbyten/information av olika karaktär och utan förtydliganden. Mitt intryck från observationerna är att interaktionen med medarbetarna, åtminstone i de två större företagen, snarare "skiktade" sig på nivå/projekt än på funktionsområden. Ytterligare en dimension som kan utnyttjas för att differentiera funktionsindelningar är en uppdelning efter dominerande inslag i behandlingen av frågan, t ex informationsgivning, problemlösning, utvärdering.

Slutligen kan man invända att Carlsons schema inte ger någon möjlighet att avgöra i vilken utsträckning samma fråga behandlas vid olika tillfällen, antingen som upprepning med samma diskussionsdeltagare eller med andra deltagare och samma eller förändrad funktionsinriktning. Carlson tar över huvud taget inte upp denna aspekt av klassificeringsproblematiken trots att den uppenbarligen har betydelse för diagnos av en del administrativa svagheter han tycker sig finna. Att döma av det dagboksformulär han använde för datainsamling kunde han heller inte avgöra om en viss fråga förekom vid flera tillfällen. För de företagsledare jag studerade gällde undantagslöst att vissa frågor återkom i olika sammanhang, ibland som direkt upprepning, ibland med modifikationer eller tillägg. I själva verket representerar omtagning, direkt eller indirekt anknytning och flytande gränser mellan olika frågor några av de mest karaktäristiska inslag som dessa arbetssituationer/-mönster hade gemensamt. Den starka illusionen av diskreta frågor är därför kanske den allvarligaste invändningen mot Carlsons frågeklassificering.

Personer	Verksamhetsfält					Utveckling	Löpande ärenden	Policy	Tillämpning
	Försäljning	Produktion	Investering	Råvaruinköp	Övrigt				
Operatör A (underhåll)	▶ 1 ▷ 1	■ 2 □ 2 ▶ 1 ▷ 2	■ 1 ▶ 1 ▷ 1	■ 1		■ 2 ▷ 1	■ 2 □ 2 ▶ 1 ▷ 1	■ 2	■ 2 □ 2 ▶ 1 ▷ 2
Operatör B (underhåll)	▷ 1	■ 1 □ 2 ▷ 2	■ 1 ▷ 1			■ 1 ▷ 1	■ 1 □ 2 ▶ 1 ▷ 1	■ 1	■ 1 □ 2 ▶ 1 ▷ 2
Arbetsledare	■ 5 ▷ 2	▶ 2 ▷ 3 ■ 3 □ 2	▶ 2 ■ 4 ▷ 1	■ 2	■ 2	▶ 1 ■ 4 ▷ 2	▶ 1 ▷ 1 ■ 2 □ 2	■ 4 ▶ 1	▶ 1 ■ 2 ▷ 3
Truckförare	■ 1 ▷ 2	▷ 2				▷ 1	■ 1 ▷ 2		■ 1 ▷ 2
Operatör C		■ 1 □ 1					■ 1 □ 1		■ 1 □ 1
Operatör D		■ 1 □ 1 ▷ 1	▷ 1			▷ 1	■ 1 □ 1 ▷ 1	▷ 1	■ 1 □ 1
Operatör E	▷ 1	■ 1 □ 2 ▷ 2	▷ 1				■ 1 □ 2 ▷ 2		■ 1 □ 2 ▷ 2
Operatör F		■ 1 □ 1 ▷ 1	▷ 1		■ 1		■ 2 □ 1 ▷ 1		■ 2 □ 1 ▷ 1
Operatör H	▷ 1	□ 1 ▷ 1			■ 1		■ 1 □ 1 ▷ 1		■ 1 □ 1 ▷ 1
Operatör I		□ 1					□ 1		□ 1
Operatör J					■ 1		■ 1		■ 1
Operatör K					■ 1		■ 1		■ 1
Utveckling	■ 1 ▷ 1	▶ 1 ■ 2 ▷ 2	▶ 1 ■ 2 ▷ 1	■ 2					
Löpande ärende	▶ 1 ■ 5 ▷ 2	▶ 2 ▷ 2 ■ 8 □ 3	▶ 2 ■ 4 ▷ 2	■ 2	■ 6				
Policy	■ 1	▶ 1 ■ 2 ▷ 1	▶ 1 ■ 2 ▷ 1	■ 1	■ 1				
Tillämpning	▶ 1 ■ 5 ▷ 3	▶ 2 ▷ 4 ■ 8 □ 3	▶ 2 ■ 4 ▷ 2	■ 2	■ 5				

Figur 7:9 Sågen: Frågeklassificeringsschema. (Carlson, fig 11 mittemot sid 104)

En svart figur anger att frågan diskuterats vid ett sammanträffande då den anställde varit ensam tillsammans med VD; en streckad figur anger att den anställde varit åtföljd av någon annan person. En kvadrat betyder att frågan klassificerats under endast en rubrik; en triangel betyder att frågan klassificerats under flera rubriker.

Personer	Verksamhetsfält								Utveckling	Löpande ärenden	Policy	Tillämpning
	Ekonomi och bokföring	Personal	Anbud och kalkyl	Konstruktion	Försäljning	Organisation och planering	Inköp	Övrigt				
Verkmästare S	■ 1 ► 1		■ 3 ► 2	■ 2 ► 2	► 2	■ 1 ► 1	■ 1	■ 1 ► 1	■ 1	■ 7 ► 4		■ 7 ► 4
Montör(er)		□ 1		□ 1 ► 1			► 1	□ 1		□ 3 ► 1		□ 3 ► 1
Verkmästare E	■ 1	■ 2	■ 3 ► 1	■ 2	■ 1	► 1	► 1	► 1	■ 1	■ 8 ► 2		■ 8 ► 2
Servicechef	■ 2 ► 1	■ 1	■ 5 ► 1			□ 1	► 1	■ 2 ► 1		► 2 ■ 10 □ 1		► 2 ■ 10 □ 1
Kontorist	■ 2 ► 1	■ 1			■ 1 ► 2			► 1		■ 4 ► 2		■ 4 ► 2
Butikschef		■ 1			► 2 ■ 4 ► 1	► 2 ■ 2 □ 1	■ 1 ► 1	■ 1		► 2 ► 1 ■ 6 □ 1		► 2 ► 1 ■ 7 □ 1
Försäljare		□ 1			► 1		► 1			□ 1 ► 1		□ 1 ► 1
Telefonist		□ 1				■ 5		■ 4		■ 9 □ 1		■ 9 □ 1
Kalkylchef												
Ekonomischef	► 1					► 1	► 1		► 1		► 1	
Kamrer	► 1					► 1			► 1		► 1	
Verkmästare Entr				■ 1				■ 1		■ 2		■ 2
Verkmästare Service												
Utveckling	■ 1 ► 2			■ 1		► 2	► 1					
Löpande ärende	■ 5 ► 3	■ 5 □ 2	■ 11 ► 4	► 2 ► 1 ■ 4 □ 1	► 6 ■ 6 ► 1	► 4 ■ 8 □ 1	► 2 ■ 2 ► 2	► 4 ■ 4 □ 1				
Policy	► 2					► 2	► 1					
Tillämpning	■ 6 ► 3	■ 5 □ 2	■ 3 ► 2	■ 5 ► 2	► 5 ■ 6 ► 1	■ 9 ► 4	► 1 ■ 2 ► 1	► 4 ■ 4 □ 1				

Figur 7:10 Rörföretaget: Frågeklassificeringsschema.
(Förklaring, se fig 7:9)

Personer	Verksamhetsfält									Utveckling	Löpande ärenden	Policy	Tillämpning
	Försäljning	Produktion	Investering	Inköp	Distribution	Personal	Organisation och planering	Ekonomi	Övrigt				
Personalchef			▷ 1	▷ 2		■ 1 ▷ 2	□ 1 ▷ 1	▷ 1	▷ 1		■ 1 ▷ 3 □ 1		■ 1 ▷ 3 □ 1
Personalass.						▷ 1	▷ 1		■ 1		■ 1 ▷ 1		■ 1 ▷ 1
Driftchef			▷ 1		▷ 2		▷ 1	▷ 1	□ 1	□ 1	▷ 2	□ 1	
Ch. distribution			▷ 1	▷ 1	▷ 1						▷ 1		▷ 1
Chaufför			▷ 1	▷ 1	▷ 1				■ 1		■ 1 ▷ 1		■ 1 ▷ 1
Ch. lager			▷ 2	▷ 1	▷ 2 □ 2		▷ 1	▷ 1	▷ 1		▷ 3 □ 2		▷ 3 □ 2
Ekonomichef	▷ 1						▷ 1	■ 2 ▷ 2	□ 1		■ 2 ▷ 2 □ 1		■ 2 ▷ 2 □ 1
Kontorist							▷ 1	▷ 1			▷ 1		▷ 1
Marknadschef	■ 1 ▷ 1 □ 1			▷ 1	▷ 1 □ 1		▷ 1 □ 1			■ 1	▷ 1 □ 3 ▷ 1	■ 1	▷ 1 □ 3 ▷ 1
Detaljhandelschef (vVD)	▷ 1 □ 1		▷ 1	▷ 1	□ 1	■ 1 □ 1	■ 1 ▷ 1	▷ 1			▷ 2 ■ 2 □ 3		▷ 2 ■ 2 □ 3
Produktion		□ 1									□ 1		□ 1
Tekniker		■ 1									■ 1		■ 1
Ch. Partih. I		□ 1	▷ 1			□ 1	▷ 1	▷ 1			□ 2 ▷ 1		□ 2 ▷ 1
Ch. Partih. II	■ 1										■ 1		■ 1
Säljare	▷ 1				▷ 1						▷ 1		▷ 1
Ch. Partih. III	▷ 1		■ 1 ▷ 1	▷ 1	▷ 1	▷ 1	■ 1 ▷ 1		□ 1	□ 1	■ 2 ▷ 3 □ 1		■ 2 ▷ 3
Utveckling	■ 1								□ 1				
Löpande ärenden	■ 1 ▷ 2 □ 1	■ 1 □ 1	▷ 1 ■ 1 ▷ 4	▷ 1 ▷ 3	□ 2 ▷ 4	■ 2 ▷ 4 □ 2	▷ 2 ▷ 4 ■ 2 □ 1	■ 2 ▷ 3	■ 2 ▷ 1				
Policy	■ 1								□ 1				
Tillämpning	■ 1 ▷ 2 □ 1	■ 1 □ 1	▷ 1 ■ 1 ▷ 4	▷ 1 ▷ 3	□ 2 ▷ 4	■ 2 ▷ 2 □ 2	▷ 2 ▷ 4 ■ 2 □ 1	■ 2 ▷ 3	■ 2 ▷ 1				

Figur 7:11 Parti & Detalj: Frågeklassificeringsschema.
(Förklaring, se fig 7:9)

Personer	Försälj- ning	Produk- tion	Investe- ring	Personal	Organisa- tion och planering	Ekonomi	Produkt- utveck- ling	Övrigt	Utveck- ling	Löpande ärende	Policy	Tillämp- ning
Ch. Adm/Data		▶ 1	▶ 1		▶ 1			■ 1	▶ 1	■ 1		■ 1 ▶ 1
Ch. Ekonomi					▶ 1	▶ 1				▶ 1		▶ 1
Ch. Verkstad	▷ 1	▶ 1	■ 1 ▷ 1		▶ 1		▷ 1		■ 1	▶ 1 ▷ 1		▶ 1 ■ 1 ▷ 1
Ch. Avd VI	▶ 1 ■ 1 ▷ 1		▷ 1		▶ 1 ▷ 1		▷ 1		▷ 1	▶ 1 ■ 1 ▷ 1	▶ 1	■ 2 ▷ 1
Projektdm. F	▷ 2				▷ 1		▷ 1		▷ 1	▷ 1		▷ 2
Ritare		▷ 1			▷ 1		▷ 1			▷ 1		▷ 1
Konstruktör		▷ 1			▷ 1		▷ 1			▷ 1		▷ 1
Ch. Avd Iffl	■ 1			■ 1	■ 1					■ 3		■ 3
Marknadsch.	▷ 1			▷ 1						▷ 1		▷ 1
Tillverkn. ch.	▷ 1			▷ 1						▷ 1		▷ 1
Ch. Avd II	■ 1 ▷ 1	■ 1	▷ 2		□ 1 ▷ 1		▷ 1	▷ 1		■ 2 ▷ 3		■ 2 ▷ 3
Försäljningsch.	□ 1 ▷ 2				□ 1 ▷ 1			▷ 1		□ 2 ▷ 2		□ 2 ▷ 2
Försäljn. ing.	□ 1 ▷ 1				▷ 1					□ 1 ▷ 1		□ 1 ▷ 1
Konstruktör							■ 1		■ 1			■ 1
Ch. Avd I	■ 1					■ 1				■ 2		■ 2
Ch. Personal	▷ 1	▷ 1		▶ 1 ▷ 1	▶ 1 ▷ 2			▶ 1 ▷ 2		▶ 1 ▷ 3		▶ 1 ▷ 3
Utveckling		▶ 1	▶ 1 ■ 1		▶ 1 ▷ 1		■ 1 ▷ 1					
Löpande ärende	▶ 1 ▷ 5 ■ 4 □ 1	▶ 1 ■ 1 ▷ 1	▷ 2	▶ 1 ■ 1 ▷ 1	▶ 3 ▷ 4 ■ 1 □ 1	■ 1 ▶ 1	▷ 2	▶ 1 ■ 1 ▷ 2				
Policy	▶ 1				▶ 1							
Tillämpning	■ 4 ▷ 5 □ 1	▶ 1 ■ 1 ▷ 1	▷ 2	▶ 1 ■ 1 ▷ 1	▶ 3 ▷ 4 ■ 1 □ 1	■ 1 ▶ 1	■ 1 ▷ 3	▶ 1 ■ 1 ▷ 2				

Figur 7:t2 Verkstadsföretaget: Frågeklassificeringsschema.
(Förklaring, se fig 7:9)

Personer	Ekonomi	Investering	Produktion	Organisation och planering	Personal	Produktutveckling	Information	Övrigt	Utveckling	Löpande ärenden	Policy	Tillämpning
Ch. Div I	► 1	► 1		■ 1		■ 1				■ 2 ► 2		■ 2 ► 2
Ch. Div III				■ 1	■ 1 ► 1			► 1	► 1	■ 2		■ 2 ► 1
Ch. Div IV	► 1	■ 1 ► 1				■ 1 ► 1		► 1		■ 2 ► 1		■ 2 ► 1
Ch. Div V	■ 1							■ 1		■ 2		■ 2
Ch. Dotterbolag 1		► 1	► 1	■ 1	■ 1	■ 1		■ 1	► 1	■ 4		■ 4 ► 1
Ch. Dotterbolag 3	► 1	► 1	■ 1			► 1		■ 1 ► 1		■ 2 ► 1		■ 2 ► 1
Ch. Enhet J	► 1		► 1			■ 1		■ 1		■ 2 ► 1		■ 2 ► 1
(Stab) Ch. Juridik	■ 1	■ 1 ► 1						■ 1 ► 1		■ 2 ► 1	■ 1	■ 2 ► 1
Jurist 1		■ 1								■ 1	■ 1	
Jurist 2		► 1						► 1		► 1		► 1
Ch. Finans	► 2 ► 1	► 1 □ 2		□ 1 ► 1 ■ 3 ► 1				■ 1 □ 3	► 1 □ 1	□ 5 ► 1 ■ 4 ► 1		□ 6 ► 1 ■ 4 ► 2
Ch. Planering/Kontroll	► 1	► 1								► 1		► 1
Planeringsing.												
Ch. Forskning o utv.		► 1		► 1		► 2		► 1	► 1	► 1		► 2
Ch. Marknad				► 1			► 1	► 2 □ 1		□ 1 ► 2		□ 1 ► 2
Ch. Int. Bus.		► 1						► 1		► 1		► 1
Ch. Information				► 1			□ 1 ■ 2 ► 2	■ 2 ► 1		□ 1 ■ 4 ► 2		□ 1 ■ 4 ► 2
Utveckling		► 1 ► 1	► 1	► 1 □ 1	► 1	► 1		► 2				
Löpande ärende	► 2 ■ 2 ► 5	□ 2 ► 2 ■ 3 ► 3	► 1 ► 1	► 2 ■ 6 ► 3	■ 2	► 1 ■ 4 ► 1	► 1 ■ 2 ► 2	□ 3 ► 4 ■ 8 ► 1				
Policy		■ 2										
Tillämpning	► 2 ■ 2 ► 5	□ 2 ► 3 ■ 1 ► 4	► 1 ■ 1 ► 1	□ 1 ► 2 ■ 6 ► 4	■ 2 ► 1	► 1 ■ 4 ► 2	□ 1 ► 1 ■ 2 ► 2	□ 3 ► 4 ■ 8 ► 3				

Figur 7:13 Koncernen: Frågeklassificeringsschema.
(Förklaring, se fig 7:9)

STEWART (1976)

Redogörelse

Stewart har bidragit med två empiriskt baserade klassificeringar av chefsarbete (Stewart, 1967, 1976). Det finns skäl att också beskriva den första av dessa (1967) eftersom Stewart är ensam om att ha presenterat mer än en större studie inom området, och eftersom den är besläktad med den senare klassificering (1976) som jag skall applicera på mina observationsdata.

Uppläggningsen av Stewart (1967) liknar Carlson (1951) men skiljer sig i frågeställning och analysmetoder. 160 chefer förde dagbok på särskilda formulär i fyra veckor. Urvalet som inte var slumpmässigt, omfattade företagsledare, avdelnings- och funktionschefer samt några mer specialiserade chefsbefattningar. Cheferna arbetade i företag med från 11 till över 5 000 anställda, med en klar övervikt för företag med över 500 anställda. Huvudsyftet var att finna likheter och olikheter i hur chefer utnyttjar sin arbetstid. Studien inriktades på arbetet (positionen snarare än individ). En strävan relaterad till huvudsyftet var att urskilja olika typer av chefsarbeten med utgångspunkt från hur innehavarna utnyttjade sin tid. Merparten av analysen ägnar Stewart följderiktigt åt en redovisning och diskussion av hur de studerade cheferna utnyttjar sin arbetstid. Rubriker och slutledningar påminner om Carlson - "where they worked; how much time alone; no time to think" - men det faktiska undersökningsmaterialet återges i detaljerade statistiska bearbetningar. Med hjälp av en variant på klusteranalys av arbetstidsanvändningen (Howard, 1966) föreslår Stewart ett sätt att klassificera de studerade chefsarbetena i fem grupper (sid 103-126)¹⁾

- Grupp 1.* ("the emissaries") Chefer i denna kategori reste mycket och träffade huvudsakligen kunder och befattningshavare i andra företag. De besökte också många konferenser och utställningar.
- Grupp 2.* ("the writers") Dessa chefer tillbragte relativt sett mer tid ensamma med att läsa, skriva och diktera rapporter och PM. De hade färre gruppkontakter och tenderade att arbeta med förhållandevis specialiserade eller tekniska uppgifter.
- Grupp 3.* ("the discussers") Dessa chefer använde sin tid på samma sätt som genomsnittet för samtliga chefer i Stewarts urval. De tillbragte merparten tillsammans med kolleger på samma organisationsnivå och hade en varierande uppsättning uppgifter och funktioner.

1)

Metoden presenteras i ett appendix och ger anledning att betona vad Stewart själv framhåller, nämligen att klassificeringen bara är en av flera tänkbara.

- Grupp 4.* ("the trouble-shooters") Dessa chefer hade fler korta, ytliga kontakter än chefer i andra grupper. De var i större utsträckning tvungna att hantera kriser, problem som krävde omedelbara ingripanden och lösningar. Deras arbetstid var mycket splittrad och de tillbragte förhållandevis mer tid med inspektion och i hierarkiska relationer.
- Grupp 5.* ("the committee-men") Dessa chefer tillbragte huvuddelen av sin tid i gruppdiskussion och kommittésammanträden. Deras kontakter var nästan uteslutande inom det egna företaget och behandlade relativt sett mer personalfrågor.

Stewart kommenterar klassificeringen bl a så här

When we look at the composition of each group we find that the main difference between them is in the type of job, and in particular, in the function in which the manager works. (sid 136)

Differences in level did not seem to be a factor in the composition of the groups, though it might be a factor in a classification based on a different type of information. (sid 138)

The two most important differences between managers jobs shown by this study are the contacts the job involves and the work pattern, as shown by the amount of fragmentation of the working day. (sid 139)

Stewarts ansats är statistisk men syftar ändå till att hitta karaktäristiska grupperingar som enskilda fall kan hänföras till. De tre citaten ovan innebär - om de tillämpas på en jämförande studie av företagsledare - att skillnader i första hand kan förväntas baserade på funktion (dominerande företagsuppgifter för utvecklingsstadium), kontakter och grad av arbetstidssplittring.

Enligt min uppfattning försöker Stewart i denna studie visa huvudsakligen två ting. Dels att den del av chefslitteraturen som behandlar chefsarbete i singular och därför antyder homogena egenskapskrav och en gemensam kunskapsmassa är vilseledande. Dels att de uppdelningar som ändå görs - mellan produktions- och försäljningschefer, stabs- och linjechefer, chefer på sektions-, avdelnings- eller divisionsnivå - inte säkert är den bästa utgångspunkten för att identifiera skillnader i arbetskrav.

Stewart (1976) är i flera avseenden en fortsättning på den tidigare studien. Huvudsyftet var att utveckla redskap för analys av olikheter i chefsarbete. Också här inriktades undersökningen på arbetet (positionen) snarare än på individen. Stewart säger

The research was based on the assumption that in many managerial jobs, particularly most of these in medium and large scale organizations, the personality of the individual jobholder will not alter the demands of the job, although it will influence his management style and help to determine how he does it. (sid 3)

Studien gjordes i tre steg. En pilotundersökning (steg 1) omfattade intervjuer med 180 chefer i ett varierat urval befattningar inom industri och handel. Med utgångspunkt från dessa intervjuer utvecklades en enkät som i steg 2 användes för att intervjua 274 chefer som valts för att täcka olikheter i funktion, nivå och bransch. Syftet i detta steg var att åstadkomma en typologi för dessa arbeten. Steg 3 omfattade ett intensivstudium av 16 arbeten med hjälp av såväl intervjuer och dagboksanteckningar som direkt observation. Syftet här var att få fram en klassificering och värdering av beteendekrav där de studerade arbetena kunde tjäna som illustration. De krav som undersöktes var huvudsakligen de som sammanhänger med olika slag av mänskliga relationer, det aktivitetsmönster som ett arbete kan medföra och en ansvarsaspekt som kallas utsatthet ("exposure").

Stewart utvecklar tre redskap för jämförelse av chefsarbeten

1. En typologi baserad på nödvändiga kontakter som innehåller 12 typer av chefsarbeten
2. En typologi för dominerande aktivitetsmönster som ett arbete kan medföra
3. Ett sätt att värdera den relativa svårigheten i att möta de krav som ställs på en chef genom hans relationer och utsatthet.

Såväl i urval som i analys och slutsatser är således Stewarts studie en olikhetsansats, d v s hon försöker i första hand att identifiera skillnader i arbetskrav mellan olika chefspositioner. Redovisning och diskussion inom de olika delområdena bör ses mot bakgrund av detta.

Beträffande sambandet med den klassificering Stewart utvecklade i sin första studie säger hon

There are some similarities with the previous typology by Stewart, but the separation of two aspects of the job into different typologies in this research and the use of different categories make direct comparison impossible. (sid 154)

Begreppet raster, som jag introducerade i kapitlets början, ger emellertid en möjlighet att binda samman resul-

taten av de två studierna. Stewart (1967) behandlade chefers arbetstidsanvändning. Analysen, som i huvudsak är en upprepning av Carlson (1951) och av tidigare arbetsledarundersökningar (Westerlund 1952, Wirdenius 1958) men med ett statistiskt angreppssätt, resulterade i en klassificering av chefsarbete baserad på olikheter i tidsutnyttjande. Tillsammans med studiens grundläggande antaganden och utgångspunkter bildar klassificeringen ett raster för chefsarbete; ett sätt att se på, och därför beskriva, en väsentlig - och enligt Stewarts mening vid den tidpunkten dominerande - aspekt av chefsarbete. En premis som återkommer i båggen Stewarts studier är att

Managerial work is varied and complex. To understand it we need a number of measures, and must look at different aspects of the job. (Stewart, 1976, sid 2., jämför Campbell et al. 1970, sid 72)

I den senare studien tar Stewart därför upp en annan huvuddimension i chefsarbete som också ägnas stort utrymme i Carlson (1951), nämligen kontakter. Denna ansats kompletteras med en separat analys och klassificering för dimensionerna aktivitetsmönster och relationskrav, som finns relativt utförligt diskuterade t ex i Mintzberg (1968). Stewart (1976) innehåller således egentligen tre skilda raster för beskrivning av chefsarbete. Trots att de antaganden som ligger till grund för typologierna i stort sett är gemensamma är typiseringskriterierna orelaterade.

Det samband mellan dessa raster som jag anser implicit ligger i det partiella angreppssättet kan uttryckas med termen överlagring. Genom att lagra endimensionella raster på varandra kan man dels åstadkomma att rastret i en riktning blir "finmaskigare", dels också att det, sett som helhet, additivt förses med fler dimensioner. Överlagring av raster ger emellertid inte bara fler tolkningsmöjligheter utan medför också en risk för att analysen som helhet blir "ogenomskinligare", genom att den ökade komplexiteten fördunklar sambandet mellan raster och tolkning. I applikationen nedan kommer några effekter av ett sådant förfarings-sätt att framgå.

Applikation

Stewarts raster är förhållandevis lätta att applicera. Eftersom hennes avsikt varit att typologierna skall kunna utnyttjas i samband med urval och utbildning är anvisningarna för inplacering utförliga. Det bör observeras att Stewarts raster inte primärt har sitt ursprung i studier av - eller är avsedda för - företagsledare, som de två andra. Att döma av titlarna som redovisas för huvudundersökningens sample (sid 141 - 146) ingick emellertid också företagsledare. Jag har heller inte funnit någon antydning i texten om att rastren inte skulle vara tillämpliga på företagsledare.

För inplacering i kontakttypologin (Table 2.1) ger Stewart följande guide i Table 2.2. Beslutsträdet placerar samtliga företagsledare i kategorin "Man Management 2a (Apex)".¹⁾ Om chefer i denna kategori (förutom de karaktäristika som ges i Table 2.1) säger Stewart bland annat följande. De har större möjlighet att välja lämpligt arbetsinnehåll än andra chefer. Apex-chefer behöver inte övertala, förhandla eller lirka med formellt jämbördiga. De måste kunna klara de krav som ställs i externa kontakter. Chefer i denna kategori som har förmåga att välja rätt person kan delegera mycket av relationerna till underställda och använda mer av sin tid till att utveckla externa kontakter. De behöver viss entreprenörförmåga. Dessutom måste en apex-chef kunna

.... carry the can as in his job, unlike that of many others, there will be little doubt whose can it is. (sid 21)

Karaktäristiken av apex-chefens situation går utan svårighet att anbringa på min redogörelse för de studerande företagsledarnas förhållanden. Endast tre huvudaspekter urskiljs emellertid

1. Vikten av externa kontakter
2. Möjligheten att delegera
3. Det personliga risktagandet.

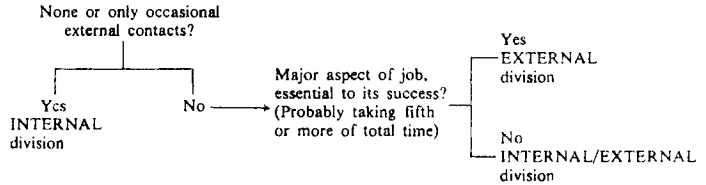
Kontakttypologins raster blir därigenom glest och för-
mår inte differentiera mellan de fem företagsledarsituationer-
na. Den blir därför också i detta sammanhang av begränsat
värde.

1) I Stewarts sample placerades också flertalet med "general management"-funktion i kategorin "Apex" och därefter i "Man Management 0". Även uppdelningen på hierarkisk nivå (Table 2.4) stöder i viss utsträckning inplaceringen.

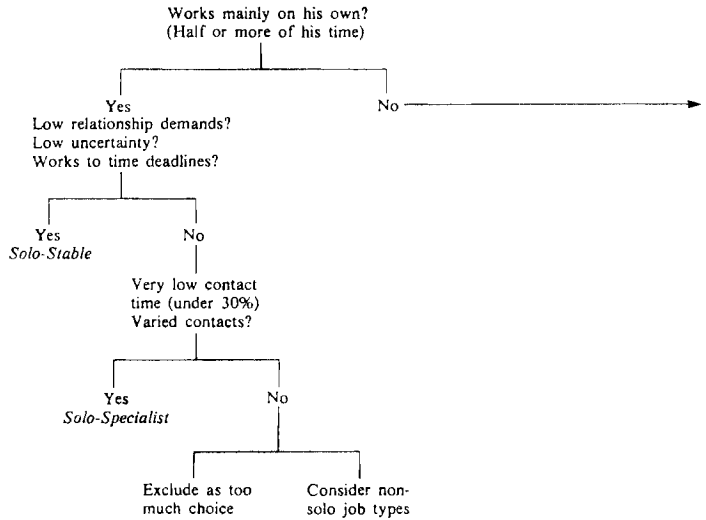
DESCRIPTION OF COMMON CHARACTERISTICS	INTERNAL	INTERNAL/ EXTERNAL	EXTERNAL	DESCRIPTION OF COMMON CHARACTERISTICS	INTERNAL	INTERNAL/ EXTERNAL	EXTERNAL
<u>Hub</u> Man Management takes more time than other internal contacts. Contacts with peers, other seniors and other juniors. Jobholder dependent upon cooperation of people in other departments. Contact time over 50%, usually much more.	<u>Hub 0</u>	<u>Hub 1</u>	<u>Hub 2</u>	<u>Man Management</u> Peer contacts low. Little or no dependence on people over whom he has no authority, external contacts excepted. Contact time 70%+, almost all with subordinates. Fragmented work pattern.	<u>Man Management 0</u>	<u>Man Management 1</u>	<u>Man Management 2a</u> (Apex) Little contact with boss. Wide range of external contacts. Choice in time spent with subordinates. Choice in time spent alone, but under 50% In charge of separate unit. Personal risk taking.
<u>Peer Dependent</u> Contacts with people at the same level are high, taking as much or more time than those with subordinates. Very important for jobholder to get cooperation from people over whom he has no authority. Contact time over 50%, usually much more. Conflicting demands usual.	<u>Peer Dependent 0</u>	<u>Peer Dependent 1</u>	<u>Peer Dependent 2</u>	<u>Solo</u> Contact time under 50% Much work is to time deadlines. Sustained attention is needed. Relationships make low demands. Is subject to low level of uncertainty.	<u>Solo 0</u> (Solo Stable)	<u>Solo 1</u> (Solo Specialist)	<u>Man Management 2b.</u> External contacts limited in range. Bargaining important. Contact time over 50%.

Table 2.1 Stewart (1976), Twelve contact types of jobs

First allocate to one of the vertical divisions in Table 2.1



Then allocate to one of the horizontal divisions in Table 2.1



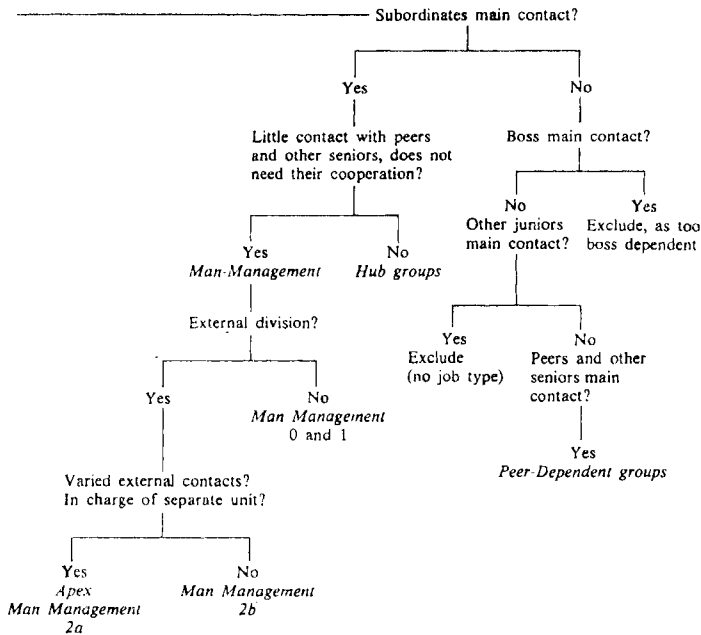


Fig. 2.2. Guide to determining the contact job type

Figur 2.2 Stewart (1976), Guide to determining the contact job type

Typologin för arbetsmönster ges i följande schema

Types of work pattern: characteristics and sample membership			
1. Systems maintenance	2. Systems administration	3. Project	4. Mixed
Recurrent	Recurrent	Non-recurrent	No dominant characteristics
Fragmented	Time deadlines	Sustained attention	
Troubleshooting	a. Expected	Self-generating	
	b. Unexpected	Long term	

The description of each type means that these characteristics are a marked feature of that type, not that they never occur in other types.

Definitions:

Recurrent: has to do work of a similar kind every day or every week.

Fragmented: has to switch from one person or problem every few minutes.

Troubleshooting: has to cope with sudden problems which do not disturb the unit's work.

Time deadlines: work to be done by a particular time, which is not self-imposed.

Unexpected: work of which timing and precise nature cannot be predicted.

Self-generating: work or systems originating with the individual; rather than in response to other people or to existing systems.

Long term: over 1 year.

Inplacering kräver att följande dimensioner av företagsledaraktiviteterna bestäms¹⁾

Tabell 7:1 Aktivitetskaraktäristika för bestämning av arbetsmönster

	Sågen AN	Rörföret BN	Parti/ Detalj CN	Verkst. DN	Koncern EN
1. Aktiviteternas varaktighet					
a) splittring	1	2	1	1	1
b) bibehållen uppmärksamhet	1	1	1	1	1
2. Tidshorisont för problem el beslut	1	1	1	2	2
3. Periodicitet och återkommande arbete	2	1	1	0	0
4.5. Öväntade, angelägna och kris- artade händelser	2	1	1	0	0
6. Tidsbegränsning	1	1	1	1	1
7. Reaktion kontra initiativ	0	1	1	2	2
Summa	8	8	7	7	7

Skala: låg förekomst/krav = 0
 medel " = 1
 hög " = 2

¹⁾ Poäng har satts i enlighet med Stewarts anvisningar (sid 38-42) och den skala hon i andra sammanhang använder. Som utgångspunkt har jag använt min uppfattning om de studerade företagsledarnas totala situation, således inte bara aktiviteter under observationsveckan.

Arbetstypologin är svår att applicera av flera skäl. Beskrivningen av de ingående dimensionerna är allmänt hållen och utan direkt koppling till observerbara aktiviteter. Kriterierna för gränsdragning är osäkra. Definitionerna av arbetsmönstren är utformade så att olikheter i abstraktionsnivå, referensram och "distans" vid beskrivningen av en chefsposition blir avgörande för inplaceringen.

En "absolut" applicering efter Stewarts bokstav skulle leda till att samtliga av de observerade företagsledarna placerades i kategorin "mixed". De passar inte i den första kategorin "systems maintenance" eftersom de inte utför den direkta arbetsledningen. AN kan möjligen placeras i kategorin fyra "systems administration" medan övriga faller utanför eftersom de mer ägnar sig åt systemets design eller modifiering än åt att administrera det. Ingen av dem passar i den tredje kategorin eftersom de ansvarar för kontinuerliga processer snarare än projektarbete.

En mer komparativt anlagd applicering skulle emellertid kunna innebära följande inplacering

1. Systems maintenance	2. Systems administration	3. Project
AN	BN, CN	DN, EN

Denna fördelning kan tolkas så att när befattning/nivå hålls "konstant" ger Stewarts karaktäristik för arbetsmönster utslag för företagsstorlek, d v s företag av olika storlek skapar olika förutsättningar för dominerande arbetsmönster, åtminstone på VD-nivå. Även om också denna typologi - som Stewart avsett den - är för "grov" för att differentiera företagsledarsituationer, kan den i detta sammanhang fästa uppmärksamheten på förutsättningar för utvecklande av arbetsmönster.

Stewarts sätt att värdera relationskrav består egentligen av fem skilda men likartat uppbyggda "utvärderingar" för krav eller karaktäristika i relationer med

1. Underställda
2. Överordnad chef
3. Chefer på samma nivå
4. Externa kontakter
5. Övriga relationskrav.

Utvärderingarna innehåller ett antal frågor - med relativt allmänna anvisningar för tolkning - där graden av överensstämmelse för varje chef skall anges som låg, medel eller hög. Genom ett enkelt poängsystem erhålls för varje relationskaraktäristikon en summa som, åtminstone vid jämförelse inom

ramen för utvärderingen, anger "vikten" av en viss relationsdimension eller den relativa förekomsten av vissa relationskrav i en särskild chefsbefattning. Uppbyggnaden framgår tydligast vid applikation.

Till skillnad från Stewarts redovisning ges resultatet av en applikation av de utvärderingar jag funnit användbara (1, 4 och 5) i en följd. Jag har här också inkluderat utvärderingen av krav som sammanhänger med vad Stewart kallar utsatthet ("exposure") d v s hur utsatt en chef är för att personligen lastas för misstag och bristfälligt resultat. Enligt min uppfattning är utvärderingarnas möjligheter och begränsningar i stort gemensamma. Helhetssynen på relationskaraktäristika i chefsarbete är dessutom av central betydelse för en inventering och förståelse av rasterkonsekvenser. I diskussionen skall jag därför i huvudsak uppehålla mig vid några definitions- och kriterieaspekter samt relationskravs-rastrets (d v s "summan" av de tre utvärderingarna för relationskrav) innebörd för de studerade företagsledarsituationerna.

Stewarts kommentar till utvärderingarna består dels av allmänna beskrivningar av utgångspunkter, val och förklaring av dimensioner, dels av resultatet från intensivstudien av chefsarbeten. Stewart bemöter också de invändningar hon förväntar sig från läsare (se t ex sid 57). Den relativa godtycklighet och subjektivitet utvärderingarna innehåller försvarar Stewart med att eftersom bedömningar av detta slag redan görs - och måste göras vid bland annat urval och utbildning - är det

.... better, and fairer, to think more carefully about their basis, and try to devise a more comprehensive method of comparing the differences between jobs. (sid 57)

Hon säger också

It is not suggested here that the categories that have been used are the best possible ways of assessing differences It is hoped that they will be improved. (sid 57)

I applikationen av utvärderingarna som redovisas i tabell 7:2 har jag trots Stewarts anvisningar och exempel haft svårighet med poängsättningen. En första invändning är således att kriterierna för gränsdragning är diffusa. Flera av frågorna - t ex "subs'work interlocks" och "basis of managers'authority" - kan ge upphov till olika poängfördelning beroende på vilka företagsledaraktiviteter och sammanhang som betonas. Den grova skalan underlättar inplacering, men ger samtidigt inte uttryck för vissa skillnader som jag vid genomgång av observationsprotokollen intuitivt bedömt som viktiga. Till en del kan detta bero på att frågorna i varje utvärdering, och de kriterier som gäller, är orela-

Tabell 7:2 Relationstypologi

<i>Relationstypologi</i>	Sågen AN	Rörföretaget BN	Parti & De- talj CN	DN Verkstadsf.	koncernen EN
1. Utvärdering av krav i relationer med underordnade (Stewart, Table 5.2, sid 54)					
Number of immediate subs	1	2	2	2	2
Subs' work interlocks	1	1	2	2	2
<i>Aspects of work requiring supervision</i>					
Content					
a) Allocation	2	1	0	1	1
b) Monitoring nature of tasks	0	1	1	0	0
Quality	1	1	0	0	0
Quantity	0	1	0	0	0
<i>Difficulty of supervision</i>					
1. Extent of compliance					
a) Subs and/or subs' subs unionized	1	1	1	1	1
b) Risk of industrial action among the subs or subs' subs whom he see daily	2	2	0	0	0
c) Basis of manager's authority	0	2	2	4	4
2. Ease of monitoring	0	1	1	2	2
SUMMA	8	13	9	12	12
2. Utvärdering av krav i externa kon- takter (Stewart, Table 6.3, sid 70)					
1. Needs to develop personal relation- ships and to establish goodwill	2	2	2	2	2
2. Impression that he makes is important for the organization	2	2	2	2	2
3. Involves bargaining and negotiations	2	2	2	2	2
4. Must be descreet in what he says	2	2	2	2	2
5. Variety of external contacts	2	2	2	2	2
SUMMA	10	10	10	10	10
Skala:	låga "krav" = 0				
	medel " = 1				
	höga " = 2				
	utom för 1.1 C och 6 där skalan är				
	0, 2, 4 p g a "vikten" i dessa				
	dimensioner				

Tabell 7:2 (forts.)

	Sågen AN	Rörföretaget BN	Parti & De- talj CN	Verkstadsf. DN	Koncernen EN
3. Utvärdering av övriga relationskrav ¹⁾ (Stewart, Table 6.5, sid 75)					
<i>Assessment of the difficulty of conflicting demands</i>					
1. Provides service or resources	0	1	1	2	2
2. Can be asked to do incompatible things by (peers and/or bosses, or other seniors) subs	0	0	1	1	2
<i>Assessment of demands of short-term contacts</i>					
1. Involves meeting new people for short periods	1	1	2	2	2
2. Has to try and influence them and/or make a good impression	1	1	2	2	2
SUMMA	2	3	6	7	8

1) Observera att focus för övriga relationskrav i jämförelse med Stewart förskjutits mot krav från underställda; (se vidare text sid 209)					

4. Utvärdering av förekomst och slag av "utsatthet" (Stewart, Table 7.1, sid 81)					
Mistakes or poor performance identifiable as the jobholder's	2	2	2	2	2
Speed of identification of mistake or poor performance	1	1	1	1	1
Seriousness of mistake or poor performance in terms of responsibilities of job	2	2	2	2	2
Risk of mistake	2	1	2	2	2
Speed of decisions which can lead to identifiable mistakes	2	1	1	1	1
Is able to consult boss(es) when needed and he/they have the relevant knowledge	2	0	2	2	2
SUMMA	11	7	10	10	10

Skala: låg/a	krav/förekomst = 0				
medel	" = 1				
hög/a	" = 2				

terade. Stewart förutsätter additiva samband och använder poängsummer för att antyda den relativa förekomsten av relationskrav. Andra slag av samband, t ex där kategorierna förstärker och försvagar varandra genom interaktion, är naturligtvis också möjliga.

En andra invändning är att effekterna av relationskrav för ett svarsalternativ inte behöver vara homogena. Tolkning av utvärderingarnas resultat kan egentligen bara ske "ceteris paribus" (naturligtvis ett omöjligt villkor). Denna begränsning är mindre allvarlig för en utvärdering av relationskrav mellan befattningstyper än för en bedömning av enskilda fall. En jämförelse av företagsledarsituationer med ledning av relationsutvärderingarna skulle därför företrädesvis baseras på en bred klassindelning, t ex företagsstorlek eller verksamhetsinriktning.

En tredje invändning sammanhänger med frågor som individuella valmöjligheter och interaktion mellan relationskrav. Stewart betonar upprepade gånger att det som intresserar henne är relationskrav förenade med arbetet/befattningen och inte den förskjutning av kravbilden som åstadkoms av en viss innehavare. Koncentrationen på krav förenade med arbetssituationen gör henne emellertid inte okänslig för individers möjligheter att påverka och forma sina arbeten. I ett särskilt avsnitt (kap 8) tar hon upp valmöjligheter i chefsarbeten, och särskilt förhållandet till effektivitet, men utan att närmare beröra hur valmöjligheter inverkar på relationskrav. Genom en explicit avgränsning bortser hon i stället från en av de individfaktorer som kan förmodas påverka relationskrav.

In considering "choices" we were not interested in what we call "style". A manager may be extroverted or withdrawn these and other styles do not in general determine the emphasis he gives to different parts of his job, though they may have some influence upon it. (sid 86)

Bestämningen av relationskrav för olika chefsbefattningar är således partiell också i den bemärkelsen att den inte försöker urskilja variationsvidden som skapas av ömsesidig påverkan befattning-individ. Detta är åter en särskilt viktig begränsning för utvärdering av enskilda fall eftersom det då inte går att skilja på relationskravs ursprung.

En annan aspekt av denna begränsning är frågan om hur relationskrav från en kategori (underställda, externa kontakter, överordnade) påverkar en annan. Kan t ex relationer med underordnade substitueras med relationer till andra kategorier? Även här bygger Stewarts antagande på föreställningar om överlagring och additivitet. Relationskraven från olika kategorier ses som oberoende. I mina företagsledarfall har jag i stället tyckt mig kunna spåra en hög grad av beroende, dels mellan inslaget av relationskrav från olika kategorier, dels mellan relationsmönstret för befattningar i ett företag.

MINTZBERG (1968, 1973)

Redogörelse

De två referenserna hänför sig till samma studie. Mintzberg 1968 (avhandling) innehåller en utomordentligt utförlig beskrivning av studien: metod, analys och slutsatser. I Mintzberg (1973) har betydelsen av den egna empirin tonats ned (den redovisas i kondenserad form i ett appendix) och den utvecklade teorin för chefsarbete (något modifierad) presenteras istället med utgångspunkt från ett brett spektrum av tidigare forskning. I framställningen här kommer jag att skilja på presentationerna endast när det är nödvändigt att markera differenser i innehåll eller form.

Mintzbergs empiriska undersökning omfattade bara företagsledare (även om verksamhetsområdena var mycket olika). Redan från början generaliserar han emellertid till chefsarbete över huvudtaget. När frågan om generaliserbarhet tas upp explicit (1968, sid 270-273) är huvudargumenten att begreppet organisation använts i vid bemärkelse och att alla chefer är generalister i organisationer som för övrigt består av specialister.

Clearly, foremen, department heads, and presidents, even prime ministers, must play the same basic set of roles. Some managers lead autonomous organizations, with environments consisting of boards of directors, other autonomous organizations, governmental bodies, and the public. Other managers lead organizations within organizations and the basic environment consists of the other parts of the larger organization. In effect, those larger organizations consist of layers of managers arranged in hierarchical order, all playing the same set of roles and relating to each other through the same set of external roles. (1968, sid 273)

Mintzberg observerade fem företagsledare i medelstora och stora företag under en vecka för var och en. Företagsledarna representerade följande "företag"

- a. Multinationellt konsultföretag med 1 500 anställda.
- b. Företag som utvecklar och tillverkar sofistikerad mätapparatur och 1966 omsatte 65 milj dollar (antal anställda inte uppgivet)
- c. Sjukhus med 6 000 anställda
- d. Multinationell koncern som huvudsakligen tillverkar klockor. Omsättning 1966 100 milj dollar
- e. Regionalt skolsystem med 18 000 studenter och 34 skolenheter.

Under observationsperioden förde Mintzberg tre protokoll

- Kronologiskt: en beskrivning av aktiviteterna i följd.
- Post: katalog över varje form av skriftlig information.
- Kontakt: för varje verbal kontakt.

1) Utifrån dessa kvantitativa data urskiljer han sex karaktäristika för chefsarbete

- Mycket arbete i ett hårt tempo
- Aktivitet som karaktäriseras av korthet, variation och fragmentering
- Förkärlek för "live action"
- Dragnig till verbala media
- Mellan organisationen och ett nätverk av kontakter
- Blandning av rättigheter och skyldigheter.

2) Ur en analys av orsakerna till företagsledarens aktiviteter definierar han en rolluppsättning som omfattar 10 roller (13 roller i redovisningen 1968) uppdelade i tre grupper. Rollerna sammanfattas i Table 2 "Summary of ten roles" (sid 212, 213).

I inledningen till rollbeskrivningen noterar Mintzberg tre ting av direkt betydelse för en applicering av klassificeringen

First, each role is observable.... the description of each role will refer back to the set of observable activities from which it derives. It should, however, be noted that some activities may be accounted for by more than one role.

Second, all of the observed contacts and mail in the study of the five executives are accounted for in the role set.

Third, the roles are described individually but they cannot be isolated.... these ten roles form a gestalt - an integrated whole. (1973 sid 57, 58)

Den första av dessa punkter hanterar Mintzberg i rollbeskrivningen genom att ge exempel på vissa aktiviteter som han hänfört till en roll. Däremot lämnar han genomgående rollernas "gränser" öppna. Snarare än "the set" borde det kanske ha stått "a set" i andra meningen.

Utan att betvivla innehållet i punkt två - särskilt med tanke på rollernas "öppenhet" - vill jag påstå att det inte går att utläsa av redogörelsen hur detta uppnås.

Table 2. Mintzberg (1973), Summary of Ten Roles

Table 2. Summary of Ten Roles

Role	Description	Identifiable Activities from Study of Chief Executives (see Appendix C)	Recognition in the Literature
<u>Interpersonal</u>			
Figurehead	Symbolic head; obliged to perform a number of routine duties of a legal or social nature	Ceremony, status requests, solicitations	Sometimes recognized, but usually only only at highest organizational levels
Leader	Responsible for the motivation and activation of subordinates; responsible for staffing, training, and associated duties	Virtually all managerial activities involving subordinates	Most widely recognized of all managerial roles
Liaison	Maintains self-developed network of outside contacts and informers who provide favors and information	Acknowledgments of mail; external board work; other activities involving outsiders	Largely ignored, except for particular empirical studies (Sayles on lower- and middle-level managers, Neustadt on U.S. Presidents, Whyte and Homans on informal leaders)
<u>Informational</u>			
Monitor	Seeks and receives wide variety of special information (much of it current) to develop thorough understanding of organization and environment; emerges as nerve center of internal and external information of the organization	Handling all mail and contacts categorized as concerned primarily with receiving information (e.g., periodical news, observational tours)	Recognized in the work of Sayles, Neustadt, Wrapp, and especially Aguilar
Disseminator	Transmits information received from outsiders or from other subordinates to members of the organization; some information factual, some involving interpretation and integration of diverse value positions of organizational influencers	Forwarding mail into organization for informational purposes, verbal contacts involving information flow to subordinates (e.g., review sessions, instant communication flows)	Unrecognized (except for Papandreu discussion of "peak coordinator" who integrates influencer preferences)

Spokesman	Transmits information to outsiders on organization's plans, policies, actions, results, etc.; serves as expert on organization's industry	Board meetings; handling mail and contacts involving transmission of information to outsiders	Generally acknowledged as managerial role
Decisional			
Entrepreneur	Searches organization and its environment for opportunities and initiates "improvement projects" to bring about change; supervises design of certain projects as well	Strategy and review sessions involving initiation or design of improvement projects	Implicitly acknowledged, but usually not analyzed except for economists (who were concerned largely with the establishment of new organizations) and Sayles, who probes into this role
Disturbance Handler	Responsible for corrective action when organization faces important, unexpected disturbances	Strategy and review sessions involving disturbances and crises	Discussed in abstract way by many writers (e.g., management by exception) but analyzed carefully only by Sayles
Resource Allocator	Responsible for the allocation of organizational resources of all kinds—in effect the making or approval of all significant organizational decisions	Scheduling; requests for authorization; any activity involving budgeting and the programming of subordinates' work	Little explicit recognition as a role, although implicitly recognized by the many who analyze organizational resource-allocation activities
Negotiator	Responsible for representing the organization at major negotiations	Negotiation	Largely unrecognized (or recognized but claimed to be nonmanagerial work) except for Sayles

Vad som menas i punkt tre är oklart. Om rollerna kan beskrivas individuellt måste de också kunna isoleras, i bemärkelsen urskiljas. Identifierbarhet kräver att det för en viss aktivitet skall gå att avgöra åtminstone vilken av rollerna som dominerar. Om istället med "gestalt" och "integrering" avses att rollerna inte förekommer renodlade eller "ensamma" är detta en truism eftersom de har sitt ursprung i en analytisk avgränsning Mintzberg själv gjort.

Några svårigheter med, och begränsningar i, Mintzbergs rolluppsättning kommer att framgå av appliceringen. Kommentarererna ovan är motiverade med hänsyn till den fortsatta redovisningen, eftersom de två steg som följer i Mintzbergs arbete - analys av "variation i chefsarbete" och "chefsprogram" - utvecklas ur rollföreställningarna.

3) Särskilt Mintzberg (1973, kap 5) innehåller en diskussion av olikheter eller variation i chefsarbete. Den kan delvis ses som en revidering av den tidigare redovisade ståndpunkten beträffande generaliserbarhet. I försöket att åstadkomma en situationsbetingad syn på chefsarbete tar Mintzberg upp fyra variabelset som kan skapa olikheter.

1. *Omgivningsvariabler* inkluderar karaktäristika i miljö, bransch och organisation. Endast två av dessa diskuteras: Storlek (särskilda förhållanden i små företag) och bransch (särskilt skillnader mellan privata och offentliga organisationer relaterade till grad av konkurrens).
2. *Arbetsvariabler* inkluderar hierarkisk nivå och funktion. Orienteringen mot arbetsflödet på lägre chefsnivåer och rollspecialisering inom olika funktioner uppmärksammas.
3. *Personlighetsvariabler* inkluderar personlighet, värderingar och ledarstil hos den som innehar en position. Möjligheter till och förekomst av arbetsuppdelning inom företagsledarteam diskuteras.
4. *Situationsvariabler* inkluderar variationer i ett individuellt arbete som beror på olika tidsaspekter. Dessa behandlas under rubrikerna: periodiska mönster, förändringsstabilitets-cykler, perioder av hot, arbetsmönster för nyanställda och samhällseliga förändringar.

Mintzberg sammanfattar vad han funnit som chefsarbetens olikheter i åtta arbetstyper, som i mycket liknar Stewarts (1967) typologi (se sid 196,197).

4) Slutligen urskiljer och diskuterar Mintzberg (1968) nio program som chefer använder för att utföra sitt arbete. Dessa omfattar program för: schemaläggning, hantering av

förfrågningar, krishantering, filtrering och utbyte av information, uppdatering av informationslager, informations-spridning, definition av entreprenörsprogram, utförande av entreprenörsprogram och urval. På basis av programbeskrivningen ger han också rekommendationer för förbättring av chefspraxis inom områdena schemaläggning och aktiviteter, informationssystem, informationsspridning och strategi-formulering.

Dessa fyra kategoriseringar i Mintzbergs arbete - 1) karaktäristika, 2) rolluppsättning, 3) arbetstyper och 4) program - skulle alla kunna ligga till grund för applicering på observationsbeskrivningar. I följande avsnitt skall jag emellertid inskränka mig till att försöka applicera rolluppsättningen. Det finns flera skäl till detta val. Rolluppsättningen är den centrala kategoriseringen i Mintzbergs studie av chefsarbete och har den tydligaste kopplingen till hans empiri. Formuleringen av arbetskaraktäristika är allmänt hållen och inkluderar i stort vad som visats i Carlson (1951) och Stewart (1967). Både diskussionen av arbetstyper och chefsprogram förs i rolltermer. Rolluppsättningen är därför en förutsättning, ett mellansteg, för appliceringen av dessa kategoriseringar. Min uppfattning är således att Mintzbergs raster bäst kan prövas, och effekterna av hans synsätt förstås, genom att rolluppsättningen appliceras.

Applikation

Mintzberg diskuterar själv möjligheten att applicera rolluppsättningen.

In looking at the theory of roles for purposes of future work, researchers may ask how operational it is. Our simple answer is that it is not fully operational in the form presented, but to make it so should not be a difficult task. (1973, sid 267)

Han antyder också vilka svårigheter som i så fall måste övervinnas

Hence, the researcher interested in studying precisely how much time a given manager spends in each of these ten roles - an obvious next step for comparative research - must first develop some clearer mapping of activities into roles.... It may involve the making of a few arbitrary decisions, but the overall result should be generally valid and useful. (1973, sid 268)

Mintzberg måste naturligtvis själv ha åstadkommit en metod att översätta aktiviteter till roller eftersom han tidigare i redovisningen säger att alla observerade aktiviteter inkluderas i rolluppsättningen (se citat sid 211).

Av något skäl har han emellertid valt att inte redovisa denna.

För att bäst belysa svårigheterna i appliceringen av rolluppsättningen, och samtidigt kunna diskutera effekterna av synsättet, skall jag först presentera observationsresultatet i Mintzbergs tabellform. Därefter skall jag kommentera hur avgränsningarna gjorts, vilka jämförande slutsatser som förefaller rimliga och hur dessa överensstämmer med andra synsätt och intuitiv upplevelse.

Mintzberg utgår i sin analys från följande tre tabellsammanfattningar

- *Kronologiskt observationsprotokoll* (tabell, 1968 sid 106, 1973 sid 242-243)
- *Inkommande och utgående post*¹⁾ (tabell, 1968 sid 107-108, 1973 sid 244-245)
- *Kontaktprotokoll* (tabell, 1968 sid 125, 1973 sid 250-251)

Han redovisar dessutom tydligt hur informationen i de olika protokollen kopplas ihop genom en särskild referensnotering (även om läsaren självklart inte kan beredas tillfälle att granska den processen i detalj).

Kategoriseringen i tabell 7:15 är förhållandevis enkel och okontroversiell. I min applikation är det bara vissa överlappningar mellan "oplanerade sammanträden" och "inspektionsronder" som vållat svårigheter. Tabell 7:16 innehåller däremot svåra bedömningar beträffande "initiativ" och "kon-taktavsnitt". Osäkerheten uppkommer särskilt av följande skäl

1)

Denna sammanställning har jag utelämnat i min applikation. Mintzbergs klassificering är utomordentligt detaljerad och förutsätter därför en relativt stor "post"-mängd. (Mintzberg registrerade 659 inkommande och 231 utgående "enheter" mot mina 125 respektive 67.) Mitt intryck var dessutom genomgående att utgående skriftlig information konfirmerade redan meddelat och behandlat innehåll. Ärenden och informanter i företagsledarnas korrespondens uppträder därför i redovisningen av kontakter. Inkommande skriftlig information som var aktivitetsorienterad hanterades på arbetstid uteslutande genom kontakter med berörda personer. Endast om sådana kontakter inte gick att ta (inom rimlig tid) genererade inkommande post utgående skriftliga meddelanden. Skrivarbete av detta och annat slag - liksom mer sammanhängande läsning av PM, rapporter, facktidsskrifter m m - föreföll bara i begränsad omfattning äga rum under ordinarie arbetstid.

Tabell 7:3 Analys av kronologiskt protokoll. Baserad på fem veckors observation.

Kategori	Totalt	Företagsledare				
		AN	BN	CN	DN	EN
Total arbetstid ¹⁾	209	47a)	36	40b)	43	43
Resor till sam.träden (inte medtaget tim)	21,9	3,5	1,0	2,2	13	1,5
Kvällssammanträden (medtaget, tim)	3,5	-	-	-	3,5	-
Total post mängd	188	27	22	34	46	59
Genomsnittlig postmängd per dag	7	5	4	7	9	12
Totalt antal aktiviteter	1044	224	334	155	149	182
<i>Skrivbordsarbete</i>						
Antal perioder	204	45	58	32	36	33
Tid för skrivbordsarbete (tim)	35,5	11,2	5,7	6,1	7,1	5,4
Genomsnittlig varaktighet (tim)	11	15	6	11	12	10
Andel av total tid	17%	24%	16%	15%	17%	13%
<i>Telefonsamtal</i>						
Antal samtal	423	85	160	59	46	73
Tid i telefon (tim)	41,3	11,5	14,5	6,1	4,1	5,1
Genomsnittlig varaktighet (tim)	6	8	5	6	5	4
Andel av total tid	20%	24%	40%	15%	10%	12%
Planerade sammanträden ³⁾ (kontakter)	69	7	-	17	23	22
Tid i sammanträden (tim)	71,9	2,8	-	17,5	25,4	26,2
Genomsnittlig varaktighet (min)	56	24	-	62	66	71
Andel av total tid	34%	6%	-	44%	59%	61%
<i>Oplanerade sammanträden (kontakter)</i>						
Antal sammanträden	264	64	89	35	37	39
Tid i sammanträden (tim)	39,1	8,9	14,1	5,4	5,6	5,1
Genomsnittlig varaktighet (min)	9	8	10	9	9	8
Andel av total tid	19%	19%	39%	14%	13%	12%
<i>Inspektionsronder</i>						
Antal ronder	38	14	15	4	1	4
Tid på ronder (tim)	10,8	5,7	1,6	2,0	0,6	0,9
Genomsnittlig varaktighet (min)	22	24	6	30	35	14
Andel av total tid	5%	12%	4%	5%	1%	2%
Andel aktiviteter som varat mindre än 9 min	56%	51%	57%	55%	53%	62%
Andel som varat mer än 60 min	4%	1%	0%	3%	8%	7%

- 1) Endast den arbetstid som observerats har medtagits i sammanställningen utom 6,5 tim av ENs tid i planerade sammanträden.
- 2) Kontakter avtalade med minst en dags varsel (min tolkning).
 - a) Inkluderar 7,2 tim som inte ryms inom kategoriseringen, huvudsakligen arbete i direkt produktion, delvis på kvällstid.
 - b) Inkluderar 2,7 tim som inte ryms i kategoriseringen: rumsmöblering, hälsokontroll m m.
 - c) BN öppnade själv all kontorspost. Här har endast medtagits den del han valde att själv behandla.

KATEGORI	TOTALT	FÖRETAGSLEDARE				
		AN	BN	CN	DN	EN
Total tid för verbal kontakt (tim)	164	29	31	31	36	37
Totalt antal verbala kontakter	794	170	264	115	107	138
<u>MEDIA: Procent av kontakter/Procent av tid</u>						
Telefonsamtal	53/25	50/40	61/47	51/20	43/11	52/14
Planerade sammanträden	9/44	4/10	-/-	15/56	21/71	16/71
Oplanerade sammanträden	33/24	38/31	34/45	30/17	35/16	28/14
Inspektionsronder	5/7	8/19	5/8	4/7	1/2	4/1
<u>ANTAL DELTAGARE: Planerade sammanträden/Oplanerade sammanträden/Inspektionsronder, se c)</u>						
Procent med 2 deltagare	44/81/66	56/78/94	-/85/91	48/72/96	22/88/-	48/86/50
Procent med 3 deltagare	20/10/4	14/6/6	-/9/9	26/18/4	28/4/-	11/14/-
Procent med 4 deltagare	15/6/-	26/10/-	-/6/-	16/10/-	11/3/-	7/-/-
Procent med mer än 4 deltagare	21/3/30	4/6/-	-/-/-	10/-/-	39/2/100	33/-/50
<u>TYP DELTAGARE: Procent av kontakter/Procent av tid</u>						
Underordnad	55/60	34/40	58/63	55/66	58/54	71/77
Styrelseledamot, se a)	3/3	-/-	3/2	6/9	3/1	2/3
Andra VD:ar	3/4	-/-	2/3	4/2	4/5	5/8
Kunder	14/11	41/25	13/15	11/6	7/9	-/-
Leverantörer	5/7	9/17	5/5	8/4	1/7	-/-
Konsulter	4/5	-	3/1	1/2	13/20	4/4
Oberoende och övriga	16/10	16/18	16/11	15/11	14/9	18/8
<u>INITIATIV: Procent av totala kontakter</u>						
VD	47	46	68	53	38	30
Annan part	41	54	24	31	44	52
Ömsesidigt	5	-	2	7	10	5
Klockan	4	-	2	4	8	8
Tillfällighet, se b)	3	-	4	5	-	5

PLATS: Procent av kontakter/Procent av tid

VD:s kontor, se d)	78/63	84/75	72/65	56/40	88/65	89/71
Underordnads kontor	3/4	-/-	4/6	10/9	-/-	2/3
Korridor eller fabrik	5/7	10/16	9/13	3/5	1/2	3/1
Konferens- eller styrelserum	7/11	-/-	-/-	26/28	7/20	2/7
Utom företaget	7/15	6/9	15/16	5/18	4/13	4/18

KONTAKTAVSIKT: Procent av kontakter/Procent av tid

Föreningsarbete/-deltagande	1/4	1/3	2/6	1/5	2/7	-/-
Schemaläggning	10/3	11/4	14/5	8/3	16/3	6/2
Ceremoni	1/1	-/-	-/-	-/-	1/2	1/1
<u>Totalt sekundär, se a)</u>	12/8	12/7	16/11	9/8	19/12	7/3
Statusanhållanden och erbjudanden	2/3	-/-	-/-	2/3	3/8	5/3
Åtgärdsanhållanden	8/4	7/5	4/2	13/6	9/4	7/4
VD-anhållanden	9/12	13/6	8/12	12/18	10/14	7/9
<u>Totalt anhållanden och erbjudanden</u>	19/19	20/11	12/14	27/27	22/26	19/16
Inspektionsronder	5/7	8/19	5/8	4/7	1/2	4/1
Informationsmottagning	20/17	6/14	24/27	13/8	25/16	32/18
Informationsgivning	13/12	9/16	11/16	18/4	7/9	18/13
Översikt/genomgång	12/13	4/8	14/10	12/10	18/11	10/27
<u>Totalt information</u>	50/49	27/57	59/61	47/29	51/38	64/59
Strategi	6/12	-/-	3/5	12/24	5/10	16/22
Förhandling	13/12	41/25	15/9	4/12	3/14	-/-
<u>Totalt beslutsfattande</u>	19/24	41/25	18/14	17/36	8/24	10/22

- a) Mintzberg har även kategorier för VD:s uppdrag i externa styrelser
- b) Ingår inte i Mintzbergs analyschema
- c) Avser kontakter under inspektionsronder
- d) CN:s kontor reparerades under del av veckan

Tabell 7:4 Analys av kontaktprotokoll baserad på fem veckors observationer

- Kontakttillfälle betraktas som analysenhet medan både med avseende på initiativ och avsikt en kontakt kan uppvisa flera dominerande faser
- Alternativen betraktas (genom dominansbedömning) som ömsesidigt uteslutande. Den sammanlagda skevhet som uppkommer genom att minoritetsinslag inte redovisas kan vara betydande (jfr Carlsons tidigare omtalade klassificering av flerfältsfrågor, sid 189.
- vissa administrativa rutiner t ex beträffande formerna för att begära resurser eller ta initiativ kan bidra till en kategorisering som inte överensstämmer med faktiska förhållanden.

Den egentliga svårigheten i applicering av Mintzbergs raster är emellertid steget från informationen i tabellerna 7:3, 7:4 (och möjligen tabellen för inkommande/utgående post) eller kombinationer av denna information till rolluppsättningen (Table 2, sid 212 f). Ingen av kategorierna i tabell 7:3 indikerar på något direkt sätt aktiviteters rolltillhörighet. Förekomsten av vissa roller kan emellertid till en del härledas ur kategoriseringen i tabell 7:4 med ledning av de anvisningar Mintzberg ger om identifierbara aktiviteter. Rollen som "figurehead" skulle t ex särskilt gälla kategorierna ceremoni/statusanhållanden och erbjudanden, "resource allocator" skulle särskilt gälla schemaläggning/åtgärdsanhållanden och "negotiator" skulle speciellt avse förhandling i kombination med kontakter kunder/leverantörer. Andra roller, t ex "leader" och "entrepreneur" är däremot inte ens i denna utsträckning förknippade med vissa kategorier i kontaktprotokollet.

Aspling och Lindestad (1975) har relativt fritt använt Mintzbergs rolluppsättning i ett försök att beskriva 15 chefspositioner. Deras "applikation" utgår emellertid inte från aktivitetsobservation utan från intervjuer med respektive chef. I redovisningen anges inte explicit hur intervjusvar utnyttjats som indikator på förekomst/"tyngd" av en viss roll. Däremot diskuteras begränsningar i rolluppsättningen, särskilt beträffande överlappning/koppling mellan roller, gränsdragning till följd av marginella aktiviteter och förhållandet mellan rollers person kontra situationsberoende. De har också utvecklat rolluppsättningen genom att dela upp rollerna i externa/interna, göra en skattning av rollernas relativa "tyngd" för varje chef och tillföra ytterligare tre rollerivat. Med avseende på vägledning för koppling mellan aktivitet och roll har de emellertid inte bidragit med något som underlättar applicering.

Trots Mintzbergs försäkran (citrat sid215) har jag således inte funnit någon möjlighet att utifrån kategoriserade aktivi-

tetsdata göra en översättning i termer av roller. Den enda väg som förefaller framkomlig är att med ledning av de ursprungliga observationsprotokollen göra en bedömning av rollinnehåll för varje aktivitet. Vid ett sådant förfarings-sätt upptäckte jag snart att min tolkning av Mintzbergs roller innehöll flera nivåer/dimensioner. Särskilt besvärande var att utövandet av vissa roller, t ex "figurehead", "spokesman" och "disturbance handler" föreföll relativt öppet medan utövandet av andra roller t ex "monitor" och "resource allocator" föreföll mer förtäckt även om också variationerna mellan de studerade företagsledarna p g a situation, organisatoriska förhållanden och personlig stil m m var betydande. Tolkningen av rollförekomst blir bl a av detta skäl - och beroende på de begränsningar Aspling och Lindestad (1975) tar upp - i stor utsträckning en fråga om vilja, fantasi och specifik förståelse. Så gott som samtliga av en företagsledares aktiviteter kan anses ha inslag av roller som "leader", "entrepreneur" och "negotiator". Kategoriseringen vad gäller tidsanvändning och tyngdpunkt i dessa (och flera andra) roller på grundval av en detaljerad aktivitetsredovisning blir därför relativt trivial. Detta innebär emellertid inte - som jag skall försöka visa i kap 8 - att rolluppsättningen saknar intresse för en beskrivning av företagsledarsituationer och kopplingen till inflytande.

8 KONSEKVENSER OCH KOMMENTARER

*The best that can be hoped for from the ending is that
sooner or later it will arrive.
(N F Simpson, "A resounding tinkle")*

I detta avslutande kapitel skall jag diskutera de presenterade analyskapitlen med utgångspunkt från studiens syfte. Jag skall också i några avseenden kommentera de resultat jag redovisat. Avsikten är inte i första hand att summera och dra slutsatser utan att försöka betrakta delar av analysen i ljuset av den mer övergripande diskussion som fördes i inledningen.

Det första avsnittet behandlar tre av rapportens kapitel retrospektivt. Jag försöker särskilt urskilja de mer eller mindre uttalade föreställningar som jag menar medfört avgränsningar och väsentligt påverkat studiens förlopp.

I det andra och tredje avsnittet diskuterar jag innebörden av mina inflytandekaraktäristiker och av rasteranalysen på en generell nivå med utgångspunkt från syftesbeskrivning och motiven för studien. Trots min explorativa och deskriptiva inriktning vill jag således ange några möjliga förhållningssätt till vad analyserna innebär för helhetssynen på företagsledares beslutsinflytande.

Slutligen tar jag kort upp några aspekter på fortsatt forskning om företagsledares beslutsinflytande i företag.

STUDIEN SEDD I BACKSPEGEL

Att utforma, genomföra och rapportera en undersökning är en läroprocess. Lärandet gäller de kunskapsområden undersökningen berör och de forskningsfrågor som uppställts, men innebär också ofta en djupnande insikt om antaganden som mer eller mindre medvetet styrt undersökningsförloppet, och om andra möjliga tillvägagångssätt och andra relevanta aspekter än de som primärt prövats i undersökningen. Forskarens sätt att betrakta och beskriva sin undersökning har en tendens att förändras under under-

sökningens gång; detta gäller i särskilt hög grad explorativa studier. Ibland är de väsentliga resultaten från sådana studier att forskningsfrågan omformuleras, att de grundläggande antagandena ges ett nytt innehåll eller att andra angreppssätt föreslås. Som en inledning till en diskussion av de presenterade analyskapitlens (kapitel 6 och 7) innebörd skall jag därför summariskt rekapitulera och kommentera de tre första kapitlen så som jag uppfattat dem i slutskedet av undersökningsprocessen.

Rapportens uppläggning återspeglar både den analysmetod jag använt och de resultat jag kommit fram till. I rapportens första kapitel tecknar jag undersökningsområdets konturer och försöker samtidigt att klargöra och motivera studiens syfte. Jag utgår i korthet från följande föreställningar.

- Företagsledare och deras handlande tilldrar sig stort intresse. Trots detta finns det relativt få empiriska och handlingsorienterade studier av deras arbete
- Intresset för företagsledare tycks sammanhånga med deras förmodade eller förväntade inflytande på eller genom beslut i företaget
- De praktiska tillämpningarna av ABLs stadganden om VDs funktion och ansvar är relativt okända
- Reformarbete som syftat till att öka inslaget av "medbestämmande" i företagen förefaller i huvudsak ha utgått från en uppfattning om inflytande (i det löpande arbetet) som en fråga om möjligheterna att påverka relativt formella beslutsprocesser. Möjligheterna att påverka sådana beslutsprocesser tycks i sin tur i första hand ha betraktats som en funktion av position i företagets hierarkiska struktur.

Från dessa utgångspunkter ansåg jag att det var en intressant ansats att studera förhållandet mellan företagsledares aktiviteter i det dagliga arbetet och det inflytande de utövar i form av beslutsfattande eller beslutspåverkan genom dessa aktiviteter. Eftersom flertalet chefsstudier betraktar chefssituationer som relativt likartade (se kapitel 3) fann jag det naturligt att inkludera företagsledare med olika yttre betingelser i studien för att få en indikation på hur sådana skillnader påverkar aktiviteter och inflytande.

En första aspekt som är värd att stryka under i denna inriktning av studien är perspektivet "utifrån". Detta innebär att jag inte haft någon avsikt att studera varken

företagsledares reella (d v s faktiska, i betydelsen i efterhand mätbara) inflytande eller deras upplevda (eller av andra med ett perspektiv "inifrån" upplevda) inflytande. I stället har jag medvetet inriktat mig på att beskriva och i någon mån förklara sambandet mellan företagsledares aktiviteter och inflytande betraktade i perspektivet utifrån. Ett motiv för ett sådant perspektivval finns i de delar av ABL jag refererat, där lagstiftaren formulerar VDs ansvar och uppgifter och åtminstone grunden för de förväntningar som knyts till VD-positionen med utgångspunkt från perspektivet utifrån. Ett annat motiv finns i MBL och Arbetsrättskommitténs betänkande som, om än diffust, utgår från en föreställning om formaliserat beslutsfattande som mekanism för inflytande i företag också den grundad på perspektivet utifrån. Eftersom dessa lagar - och deras synsätt och förväntningar de för med sig - läggs till grund för olika slag av åtgärder, finns det ett behov av ökad empirisk kunskap baserad på perspektiv utifrån.

En annan viktig aspekt gäller den syn på inflytande som impliceras av den inriktning jag formulerat. Traditionellt förknippas kanske företagsledares inflytande i första hand med det strategiska beslutsfattandet i företagen - med de beslut som "bestämmer" verksamhetsinriktning, företagsorganisation, marknadsföringspolicy m m. Sådana beslut är relativt enkla att identifiera. De föredras i olika beslutsförsamlingar, dokumenteras i protokoll och resulterar i förändrade instruktioner. Även om det är svårt att avgöra i vilken grad en företagsledare kan påverka ett visst strategiskt beslut, förefaller det ändå uppenbart att han i detta avseende intar en gynnad position. En stor del särskilt av den normativa litteraturen om företagsledare behandlar övergripande inflytande och strategiskt inflytande.

Beslut i företag har emellertid i allt högre grad kommit att betraktas som "organiska" förlopp. Ett sådant synsätt förskjuter intresset från tillfället för fastställande av beslut till de skeenden som bidrar till att beslut växer fram. Förloppssynsätt i kombination med en inriktning på medbestämmande i beslutsprocesserna bidrar också till att göra beslutsinitiering - handlande som startar beslutsprocesser - och genomförande av beslut - omsättning av en fastställd policy i konkret handling - till angelägna studieområden. Utövande av inflytande i det löpande arbetet blir nämligen därigenom en av de centrala förutsättningarna för inflytande på strategiska beslut och för påverkan av konkreta åtgärder i företag. Studiet av vad jag här kallat "beslutsinflytande" i det löpande arbetet blir således en alternativ eller åtmin-

stone kompletterande väg för att öka vår kunskap om företagsledares inflytandesituation sedd ur perspektivet utifrån.

I kapitel 2 försöker jag visa vilket innehåll termen inflytande kan ges med utgångspunkt från fyra vanliga begrepp - 1) makt, 2) auktoritet, 3) ledarskap och 4) beslutsfattande. Denna presentation kan förefalla som en ovidkommande utveckling. Basen för den empiriska studiens operationalisering av inflytande motiveras redan i det inledande kapitlet. Genomgången har därför inte karaktären av metodiskt sökande efter en lämplig referensram. Den utgör i stället en bakgrund till bedömningen av ett beslutscenterat angreppssätts konsekvenser.

Genomgången är långt ifrån fullständig. Den är emellertid tillräcklig för att visa hur diskussionen av inflytande "fraktioneras" i litteraturen. Partiella analyser av inflytande underlättas av ett stort antal delvis överlappande inflytandebegrepp (av vilka jag således bara tagit upp fyra) med rötter i delvis olika vetenskapliga traditioner. Varje sådant begrepp förses med egna associativa förbindelser och en egen underbyggnad. Makt blir framförallt en fråga om belöningar och sanktionsmedel. Auktoritet diskuteras i termer av legitimitet och ledarskap i termer av formellt/informellt, person-/produktionsorienterat, situationellt/universellt m fl dikotomier. Beslutsfattande görs till en procedur- eller teknikfråga. I många avseenden utvecklas inom dessa begreppsområden alternativa eller kompletterande analysmönster för hur en individ kan påverka andra individer och för förståelse av de förutsättningar som skapar möjligheter till inflytande. Även inom ett enskild begreppsområde finns det en betydande spridning när det gäller termernas täckning och innehåll. Detta i förening med att inflytandebegreppen sällan operationaliseras eller kopplas till en redovisad empiri gör det svårt att utnyttja mer än en mycket begränsad del av de föreställningar som redovisas i litteraturen. Forskaren tvingas på förhand avgöra vilket inflytandebegrepp som skall vara vägledande för studien. Han avstår sig mer eller mindre medvetet från möjligheterna att ta upp aspekter från andra begreppsområden.

Mitt eget val av beslutsfattande som begreppsområde för inflytande sammanhänger emellertid inte i första hand med dessa svårigheter utan med min utgångspunkt i ABL och i de idéer om inflytande och demokratisering som MBL bygger på. Jag har därför också försökt hålla mig inom ramen för detta begreppsområde i min analys. Genomgången i kapitel 2 ger, som jag ser det, en möjlig-

het att i fallbeskrivningarna börja upptäcka olikheter och konsekvenser förknippade med vilka inflytandebegrepp som kopplas till företagsledares aktiviteter, även om ett sådant betraktelsesätt går utöver ramen för min rapport. Huvudsakligen bildar emellertid genomgången av inflytandebegrepp en bakgrund till den kritik av beslutscentrerade synsätt som studien utgör, och som jag inledningsvis bara anade skulle bli ett moment i analysen.

Kapitel 3 innehåller en inventering av empiriska chefsstudier. Jag har varit medvetet selektiv och bara inkluderat studier som direkt tar upp chefers inflytande, chefers aktiviteter eller bägge dessa aspekter. I redovisningen har jag sedan koncentrerat mig på diskussioner eller resultat som gäller inflytande och förutsättningar för inflytande. Detta innebär dels att jag speglat aktivitetsstudierna genom den inställning till eller behandling av inflytande som presenteras, dels att vissa renodlade aktivitetsstudier utelämnats.

Jag har således ställt ett antal mycket specifika krav på de redovisade studierna i min litteraturinventering trots att jag tvingats godta den mycket vidsträckt beteckningen chefsstudier. Det är troligt att jag med en generösare inställning kunnat finna användbara utgångspunkter och belysande resultat också i en bred uppsättning studier som inte uppfyller dessa krav. Det finns exempelvis en lång följd av studier som behandlar interaktion, påverkan och dominans i små grupper, som kunde ge ett flertal infallsvinklar på frågan om förutsättningar för inflytande. Likaså innehåller en mängd experimentella studier av beteende vid problemlösning inslag som kan öka förståelsen av företagsledares prioritering av aktiviteter vid programmerade beslut.

Jag har emellertid undvikit att gå utanför den snäva definitionen av relevanskriteriet med hänsyn till studiens explorativa karaktär och deskriptiva inriktning. Först en något ökad insikt om företagsledares arbetssituationer gör det möjligt att bedöma i vilka stycken resultat från studier av andra kategorier och andra situationer kan vara tillämpliga.

INNEBÖRDEN AV MINA INFLYTANDEKARAKTÄRISTIKER

I kapitel 6 försöker jag tolka och indikera företagsledarnas beslutsinflytande på några olika sätt

- Genom att karaktärisera inflytandesituationen som helhet för varje företagsledare

- Genom att antyda några tendenser i dessa karaktäristiker
- Genom att beskriva företagsledarinflytandets roll i företagets beslutsprocesser.

Min diskussion i slutet av kapitlet utmynnar i några kritiska synpunkter på mitt tillvägagångssätt samt en viss tveksamhet till den valda analysmetodens framkomlighet och till möjligheten att "dra slutsatser" om de studerade företagsledarnas beslutsinflytande. Rasteranalysen i kapitel 7 blir därför också en metod för att söka andra vägar att koppla företagsledares aktiviteter och inflytandesituation än de jag prövat i mina karaktäristiker. Till en del sammanhänger emellertid min tveksamhet mot att formulera slutsatser på basis av inflytandekaraktäristikerna med den detaljeringsgrad jag valt. Detta val, som innebär att jag utan mellanled försökte upptäcka samband mellan observerade aktiviteter och förutsättningar för inflytande, var en konsekvens av min inledande syftesformulering. Begränsningarna i mina karaktäristiker av de studerade företagsledarnas inflytande är således till stor del ett resultat av att jag velat närma mig frågan om förutsättningar för inflytande induktivt. I avsnittet om "kritiska moment" försökte jag visa ett sätt att successivt vidga den induktiva formuleringen av karaktäristika till organisationsnivån.

Innebörden av mina inflytandekaraktäristiker (med den detaljeringsgrad jag valt och bibehållit t o m kapitel 6) är därför svår att uttrycka koncentrerat. De har "systematisk" innebörd (Kaplan, 1964, sid 64-65), d v s innebörden kräver hela det framställda sammanhanget för sin tolkning.

Om jag emellertid överger den snäva och metodologiskt betingade inriktningen av studien och i stället anknyter till diskussionen och de övergripande motiven i inledningen, antyder karaktäristikerna sammantagna några förhållanden, som kan tolkas som innebörden på en mer generell nivå. Eftersom jag anser att forskning om företagsledares inflytande (ur perspektivet utifrån) åtminstone till en del måste ta sin utgångspunkt både i de värderingar som styr förväntningarna på företagsledares agerande och de föreställningar som utnyttjas för att beskriva detta agerande, vill jag kortfattat beröra innebörden av mina karaktäristiker i några avseenden som är av betydelse på denna mer generella nivå.

1. För det första antyder karaktäristikerna att beslutsfattande, i form av urskiljbara ställningstaganden till formulerade alternativ med åtminstone något utredda konsekvenser, inte är ett dominerande inslag i företagsledares arbete. Även med den särskilda inriktning på beslutsaktiviteter och beslutsinflytande som jag arbetat med i studien visar observationsresultaten att endast en mindre del av aktiviteterna kan relateras till specifika beslutssituationer. Visserligen går det ofta *i efterhand* att visa att en viss aktivitet fick betydelse eller var relevant för ett ställningstagande, men kopplingen kan då bara göras mot bakgrund av den fortsatta händelseutvecklingen och vanligen med en serie tolkningsförbehåll.

Uppfattningen om företagsledares beslutsfattande som en serie avgränsade handlingar bekräftas således inte av mina karaktäristiker. I stället förefaller företagsledares beslutsinflytande uppkomma i ett fortlöpande skeende där olika aktiviteter hela tiden griper in i och påverkar varandra (jfr Danielsson och Malmberg, 1979).

Detta behöver inte minska betydelsen av företagsledares beslutsaktiviteter. Drucker (1967) framhåller

Decision-making is only one of the tasks of an executive. It usually takes but a small fraction of his time. But to make decisions is the specific executive task. (sid 115)

Däremot medför detta förhållande konsekvenser i andra avseenden, t ex när det gäller beskrivning av företagsledares arbete och beträffande möjligheterna att dela upp företagsledaruppgifter.

2. För det andra antyder karaktäristikerna att inflytande är en "organisk" aspekt av företagsledares arbete, position, person och medarbetare samt av företagets verksamhet, uppbyggnad och värdemiljö. Om dessa faktorer sammantagna betecknas "arbetssituation", är således innebörden att det inflytande företagsledare utvecklar är en integrerad del av deras arbetssituation. Mot bakgrund av det synsätt jag utvecklar i kapitlets första avsnitt - där närhet till och inflytande i centrala verksamhetsförlopp både bildar grunden för strategiska beslut och förutsättningar för omvandling av sådana beslut i operativ handling - kan inflytande i denna bemärkelse inte betraktas som en fördelningsfråga.

Detta innebär bl a att företagsledare inte på något meningsfullt sätt kan delegera *sitt* "beslutsinflytande", eftersom detta inflytande är ett resultat av samspelet mellan de faktorer som konstituerar arbetssituationen.¹⁾ Företagsledare kan naturligtvis avstå från att utnyttja sina möjligheter att utöva inflytande och möjligheterna kan förändras genom att arbetssituationen förändras, t ex vid en omorganisation. Däremot kan inte företagsledarna själva - eller, i perspektivet utifrån, exempelvis lagstiftare - dela ut det inflytande företagsledarna utvecklar i sina arbetsaktiviteter utan till stor del okända konsekvenser.

3. För det tredje antyder mina karaktäristiker att de informationssystem, analysmetoder och beslutstekniker som utvecklats inom "management science"-området är av begränsad nytta för företagsledare i det dagliga arbetet. (Översikter av tänkandet inom dessa områden ges för informationssystem i McRae (1971) för analysmetoder i Moore och Thomas (1976) och för beslutstekniker i Moore och Hodges (1970).)

Detta förhållande är i huvudsak en följd av komplexitet, ömsesidigt beroende och riskaspekter i de beslutsprocesser företagsledare inverkar på genom sina aktiviteter, men beror förmodligen också till en del på det fragmenterade och informella sätt som företagsledare väljer eller tvingas att arbeta på. I den utsträckning "management science"-tekniker över huvud taget utnyttjas i beslutsförlopp tycks det vara som underlag för medarbetares partiella rekommendationer till företagsledare snarare än som en hjälp i företagsledares egna överväganden.

4. För det fjärde antyder mina inflytandekaraktäristiker att företagsledares inflytandesituationer är olika. När det gäller beslutsinflytande i det löpande arbetet i företaget tycks "situationsspecificiteten" inte endast vara en gradfråga utan även arten av beslutsinflytande skriftar från en företagsledarsituation till en annan. De samband mellan företagsspecifika förhållanden och arten av de studerade företagsledarnas beslutsinflytande som mina observationer antytt har jag formulerat i karaktäristikerna av be-

1) Follett (1926) utvecklar i uppsatsen "The Illusion of Final Authority" en besläktad tanke, nämligen att auktoritet huvudsakligen kan härledas ur funktion snarare än ur hierarkisk position.

slutsinflytande och i avsnittet om "kritiska moment".

Om beslutsinflytande är en central dimension i företagsledares arbete, som jag antagit, står denna situationsspecificitet i motsatsställning till ansatser som hävdar att chefsarbete och chefspositioner fundamentalt är så lika att de kan behandlas generellt.

INNEBÖRDEN AV RASTERANALYSEN

I kapitel 7 försöker jag applicera kategoriseringar och analysmönster från tre tidigare chefsstudier på i första hand den strukturerade delen av mina observationsdata. Jag har i huvudsak tre motiv för detta förfaringssätt

1. Att så detaljerat som möjligt knyta an till existerande kunskapsbildning och undersökningstradition på chefsområdet
2. Att minska överskottsmeningen i mina karaktäristiker och samtidigt öka möjligheterna att bedöma förhållandet mellan den analysmetod jag valt (induktiv reduktion) och mina resultat
3. Att pröva rasteranalys som metod, d v s pröva om det går att urskilja ett (möjligen av flera) rutmönster som används för registrering, bearbetning och tolkning av observationer i en empirisk undersökning och därefter applicera detta mönster på ett annat empiriskt material.

I kapitlet diskuterar jag relativt utförligt de svårigheter och oklarheter som är förknippade med appliceringen av varje raster och de närliggande konsekvenser för en bedömning av företagsledares arbetssituation som de olika analysinslagen ger upphov till. Det är möjligt att ytterligare fördjupa diskussionen av aktivitetsanalyser och deras implikationer för en ökad förståelse av företagsledares arbetsförhållanden. Eftersom jag så starkt koncentrerat min studie till att gälla företagsledares inflytande, skall jag, trots detta, inskränka mig till att något utveckla innebörden av rasteranalysen ur ett inflytandeperspektiv. Denna diskussion kan närmast hänföras till det första av de tre motiv jag angivit. Jag vill emellertid först kort kommentera motiven två och tre.

Med avseende på motiv två kan rasteranalysen betecknas som ett okonventionellt försök till validering, åtminstone av de mer strukturerade delarna av mina fall-

studier. Genom applicering av andra studiers raster på den empiri jag analyserat erhålls en indikation på i vilken grad de aktivitetsmönster som registrerats sammanfaller med eller stöder tidigare observationer. En applicering av det slag jag genomfört ger i någon mån också en indikation på den interna överensstämmelsen i den kategorisering jag gjort.

Rasterappliceringen förstärker, som jag uppfattar det, föreställningen om nära samband mellan undersökningsansats, analysmetod och resultat, även när det gäller aktivitetsmönster och kategorisering. Än mer påtagligt demonstrerar emellertid appliceringen vilken betydelse inledande utgångspunkter och angreppssätt har för urval och tolkning av observationsdata. Detta gäller inte bara i den väl kända bemärkelsen att t ex en utgångspunkt i chefsarbetets homogenitet tenderar att utmynna i homogena beskrivningar av chefsarbete eller att ett angreppssätt som betonar observation av aktiviteter vanligen resulterar i en tolkning som hänföör olikheter mellan chefsstudier till olikheter i en eller flera aktivitetsdimensioner. Det gäller också den styrning som t ex inriktningen "beslutsinflytande" utövar på forskarens tolkning av ett visst urval observerade händelser. Min slutsats är därför att rasteranalysen inte i någon väsentlig utsträckning reducerar den överskotts-mening som finns i de tidigare presenterade fallbeskrivningarna och karaktäristikerna.

Resultatet av rasteranalysen med avseende på motiv tre är kort och gott att metoden inte visat sig framkomlig. Orsaker till detta kan vara dels att jag inte förstått, valt och/eller specificerat de utnyttjande rastren på ett tillfredsställande sätt, dels att de valda rastren varit olämpliga i förhållande till mitt observationsmaterial, dels att metoden förutsätter en begreppsmässig och empirisk kongruens som är svår att uppnå. Mitt eget misslyckande innehåller säkert delar av alla dessa och andra förklaringar.

För de raster jag hämtat från Carlson och Mintzberg anser jag att analysen visar att mina svårigheter i hög grad hänger samman med det inslag av överskottsmening jag själv inte kunnat undvika i mina karaktäristiker. Carlson meddelar relativt fragmentariskt och sparsamt hur han gått till väga i sina analyser. Det raster jag applicerar blir därför ofullständigt. Detta leder i sin tur till att jag inte kan göra de inferenser Carlson gör. Mintzberg är utförligare i sin analysinstruktion men undviker att förklara hur aktivitetsmönster översätts till rollkonfiguration. I min applikation

kommer jag därför inte längre än till aktivitetsmönster. Gemensamt för dessa raster är således att de bara till en del täcker författarnas empiriska underlag och de slutsatser som formuleras på denna bas.

För det raster jag hämtat från Stewart anser jag att analysen visar att det både är för "grovmaskigt" och för inåtorienterat för att framgångsrikt kunna användas på mitt material. Stewarts ansats riktar sig främst mot att utveckla en typologi som identifierar olikheterna mellan olika chefsbefattningar. Hennes strävan är att göra typologin heltäckande samtidigt som hon vill få fram ett hanterligt antal typer med hjälp av ett likaså hanterligt antal kriterier. Följden blir att de skillnader i arbetsinnehåll som blir avgörande för typiseringen bygger på en så grov skiktning av förhållanden att den inte förmår att separera de företagsledare som ingår i min studie i någon nämnvärd grad. Den enkätmetod som använts för en stor del av datainsamlingen orienterar också rastret mot perspektivet inifrån, vilket medför att appliceringen av min empiri som består av perspektivet utifrån ger relativt lågt utbyte.

När det gäller rasteranalysen som ett sätt att knyta an till existerande kunskapsbildning och undersöknings-tradition på chefsområdet (motiv ett) anser jag emellertid att det finns anledning att peka på några plusvärden. Det som kanske framför allt skiljer den studie jag rapporterat här från andra chefsstudier är att jag explicit behandlat inflytandedimensionen i företagsledararbete och försökt koppla den till de aktiviteter företagsledare utför. Tonvikten ligger på "explicit", möjligen med tillägget "koncetrerat", eftersom företagsledares möjlighet att påverka beslut i företagen, medarbetare, relationer med omgivningen m m är en av de förutsättningar som nästan axiomatiskt ingår i de tre chefsstudier jag behandlat i kapitel 7. Jag skall ägna den resterande delen av detta avsnitt åt att diskutera på vilka sätt och i vilka avseenden inflytandedimensionen i företagsledararbete förstärks och förtydligas genom rasteranalysen.

Den grundläggande forskningsfrågan i Carlsons studie kan utan större våld på innehållet formuleras på följande sätt: Hur arbetar företagsledare för att påverka företagets yttre och inre effektivitet så positivt som möjligt? (Se särskilt sid 10,16 och 21-22 i Carlson, 1951.) För att besvara den frågan utreder Carlson i synnerhet de studerade företagsledarnas tidsfördelning och kommunikationsmönster. Bägge dessa aspekter av företagsledararbete är enligt de inflytandekaraktärstiker jag kommit fram till

i min analys viktiga bestämningsfaktorer när det gäller möjligheter och hinder att utöva inflytande.

Tid representerar en möjlighet till inflytande, särskilt i den utsträckning företagsledare kan disponera den. Tid, som oelastisk och substitutslös resurs, representerar emellertid också en restriktion för inflytande. Carlsons fördelningar av arbetstiden (min applicering, se sid 177) åskådliggör denna dualitet. Trots att vi inte vet om tidsfördelningen är ett resultat av frivilliga val eller tvingande omständigheter och inte heller närmare vilka ärenden eller situationer som ryms i de olika tidskategorierna bidrar den till ökad insikt om företagsledares inflytandesituation, bl a genom att fästa uppmärksamhet på graden av fragmentering.

Kontakter är kanske än mer uppenbart än tid bärare av inflytande. Carlsons kontaktscheman specificerar befattningshavare/organisation, antal, medium, längd, verksamhetsfält och typ av ärende. De åskådliggör på ett konkret sätt mängden och bredden av företagsledares kontakter. Det är i sådana nätverk av kontakter och i frågor av så olika slag som företagsledare skall utöva sitt inflytande (min applicering, se sid 183 ff och sid 191 ff. Utan att komplicera framställningen med t ex medarbetares kontaktmönster eller verksamhetsfältens inbördes beroende antyder Carlsons kontaktscheman processkaraktären hos informationsutbyte, problemlösning och inflytande inom ett företag. De kontaktmönster företagsledare uppvisar lämnar knappast något utrymme i det löpande arbetet för den form av rationellt beslutsfattande i sju punkter som läroböcker länge förespråkat.

Carlson diskuterar sina data om företagsledares agerande i effektivitetstermer. Innebörden av rasteranalysen med avseende på Carlsons studie kan bl a tolkas som att denna diskussion i sak inte hade förändrats på något avgörande sätt om den i stället förts i inflytandetermer.

Stewarts undersökning tar huvudsakligen upp de krav på chefer som sammanhänger med olika kontakter, olika aktivitetsmönster som chefsbefattningar kan medföra och vissa relationsaspekter. Kontaktfrekvens, kontaktarnas kategoritillhörighet och det organisatoriska förhållandet till chefen bildar underlag för en indelning av chefspositioner i kontakttyper. Typen av aktivitetsmönster fastställs med hänsyn till i vilken grad aktiviteter är återkommande och förväntade samt tidsdimensionen. Relationstypologin innehåller ett antal aspekter på chefsbefattningens förhållande till medarbetare, externa och kortsiktiga kontakter, inbyggda konflikter och utsatthet.

Gemensamt för dessa tre typologier är att de skiktat chefsbefattningars inflytandepotential. Jag har redan berört kontaktmönstrens betydelse för det inflytande chefer kan utöva. Vad Stewart tillför är en gruppering av kontaktinnehåll som pekar ut gränserna mellan chefsbefattningar som är fundamentalt olika i detta avseende. Även i typologin för arbetsmönster går Stewart utöver Carlsons diskussion genom att på empirisk grund välja och sammanföra de aktivitetsdimensioner som ger helt olika förutsättningar för och ställer helt olika krav på inflytande. Relationstypologin förefaller emellertid vara Stewarts mest innovativa grepp för att få fatt i avgörande skillnader mellan chefsbefattningar (vissa av dimensionerna återfinns i Hemphill, 1960). Den bygger i stor utsträckning på befattningsinslag som kräver, underlättar eller försvårar inflytande. Särskilt de faktorer som tillsammans ger ett index för graden av utsatthet överensstämmer väl med viktiga inslag och skillnader i mina inflytandekaraktäristiker. I ett utbyggt skick och med ett mer explicit beaktande av inflytandefaktorer skulle relationstypologin kunna användas för hypotesprövning både ur perspektivet utifrån och inifrån.

Det Mintzbergraster jag tar upp i min analys (ett av fyra möjliga) nämligen rolluppsättningen innehåller samma kopplingar till inflytande via kontakter och aktiviteter som diskuterats ovan. Själva rolluppsättningen (som jag emellertid funnit svår att förankra i både Mintzbergs och min egen empiri) antyder dock ytterligare några beröringspunkter.

Det förefaller naturligt att fråga om förekomsten av en uppsättning relativt distinkta chefsroller också implicerar ett antal åtminstone utskiljbara inflytandesituationer i en chefsbefattning. Mintzbergs indelning av rollerna i huvudgrupper kan tolkas som ett försök i den riktningen. I relationsrollerna kan chefer i första hand påverka organisationsklimat, motivationsnivå och förhållandet mellan individer och grupper i och utanför företaget. I informationsrollerna kan chefer huvudsakligen påverka förutsättningar för förståelse och ställningstaganden hos ett antal nyckelpersoner i omgivningen. I beslutsrollerna kan chefer företrädesvis påverka sakförhållanden genom att ta initiativ och utforma konkreta åtgärder. Självklart måste det föreligga en komplicerad växelverkan mellan dessa inflytandesituationer på samma sätt som mellan olika roller, men detta hindrar inte att en sådan skiktning, om den kunde beläggas, vore fruktbart.

En annan beröringspunkt mellan rolluppsättningen och ett inflytandeorienterat synsätt är frågan om chefers

handlingsfrihet. Särskilt tre roller, en inom vardera huvudgrupp - "liaison", "disseminator" och "entrepreneur" - förefaller innehålla handlingsfrihet som kan omsättas i inflytande. En operationalisering av rollerna skulle därför kunna användas för att strukturera undersökningar av vilka aktiviteter som är kritiska för utövande av inflytande i olika chefsbefattningar.

Jag har tidigare redogjort för vad som hindrar en mer detaljerad analys av rastrens inflytandeimplikationer för mitt observationsmaterial och mina karaktäristiker. Det jag försökt visa i detta avsnitt är att en omvändning av den metod jag tillämpat, nämligen att ur raster från tidigare chefsstudier hämta och integrera inslag i chefers arbetssituation som befunnits eller antagits stödja/hindra utövandet av inflytande, skulle kunna läggas till grund för en empirisk prövning av inflytandets roll och mekanismer för inflytande i chefsarbete.

FORTSATT FORSKNING

Jag har upprepade gånger i min framställning betonat studiens explorativa karaktär. Det är därför naturligt att jag avslutsningsvis lämnar några synpunkter på behov och inriktning av fortsatt forskning. Jag skall särskilt uppehålla mig vid tre aspekter: 1) organisatoriskt sammanhang, 2) perspektivet inifrån och 3) olikheter.

1. Studier av företagsledares beslutsinflytande i sitt organisatoriska sammanhang

Det tidigare återgivna citatet ur Marples (1967, se sid 140) liknar företagsledares arbete vid ett tvinnat rep med fibrer av olika längd. Fibrerna representerar olika "ärenden" och deras längd representerar tid. Varje fiber syns på ytan en eller fler gånger i observerbara episoder. Ett sådant betraktelsesätt betonar företagsledararbetets förloppskaraktär och beslutsinflytandets situationsberoende.

Ett sätt att börja avspiegla dessa förhållanden i deskriptivt anlagd forskning vore att inrikta studiet av företagsledares beslutsinflytande mot ett antal identifierade beslutsfrågor. Valet av dessa beslutsfrågor kunde t ex göras med utgångspunkt från teorier av skillnader mellan företagstyper, affärsidéer eller utvecklingsstudier i en komparativ ansats. Det kunde också göras med utgångspunkt från förstudier i ett eller flera företag eller baseras på rekonstruktioner eller normativa uttalanden ur Arbetsdomstolens domar i medbestämmandemål.

De valda beslutsfrågorna skulle därefter studeras i sin "helhet" och i sitt organisatoriska sammanhang.

En sådan forskningsuppläggning skulle naturligtvis göra det nödvändigt att överge den snäva inriktningen på företagsledares aktiviteter som jag arbetat med i den här studien. Jag tror emellertid att en sådan uppläggning samtidigt skulle kunna bidra till en belysning av olika inslag i interaktioner mellan företagsledare och medarbetare.

Det finns ett flertal andra möjligheter att närma sig frågan om företagsledares beslutsinflytande i sitt organisatoriska sammanhang än den jag ovan antytt. Erfarenheterna från den studie jag här redovisat är emellertid att den komplexitet sammanhangsperspektivet medför måste balanseras med en sträng selektivitet i andra avseenden t ex verksamhetsinriktning, organisatorisk struktur eller beslutsområden för att inte undersökningsmaterialet skall bli ohanterligt. (Jfr Strömberg och Wirdenius, 1961.)

2. Studier av företagsledares beslutsinflytande ur perspektivet inifrån

En mer ingående förståelse av företagsledares beslutsinflytande - som t ex skulle kunna användas som utgångspunkt för att utveckla ledningsgruppers kompetensprofiler eller för att organisera företag för ett vidgat medbestämmande - måste naturligtvis inkludera perspektivet inifrån. Jag anser nämligen att en sådan förståelse endast är möjlig att uppnå med utgångspunkt från aktörsynsätt, trots att jag i den här studien av särskilda skäl valt ett annat perspektiv.

Kanske utgör emellertid mötet mellan perspektivet utifrån och perspektivet inifrån det intressantaste forskningsområdet när det gäller företagsledares beslutsinflytande. Det finns inslag i mina observationer som antyder att inflytande bl a uppstår som ett resultat av "spänningen" mellan faktiska och upplevda förhållanden. Det finns andra inslag som antyder att uppfattningen om de personliga följder som utövande av inflytande kan medföra i vissa fall minskar benägenheten att utöva inflytande.

En möjlighet att börja kartlägga de samband och motsättningar som ryms i förhållandet mellan perspektiven utifrån och inifrån vore att genomföra en studie som innehöll fristående men parallell insamling av observations- respektive intervjudata.

3. Studier av olikheter i företagsledares beslutsinflytande

De flesta chefsstudier har koncentrerats till det gemensamma innehåll som återfinns i "allt" chefsarbete snarare än till olikheterna mellan olika chefspositioner och chefsbefattningar. Det är därför naturligt att de fåtaliga studier som särskilt behandlat företagsledare inriktas mot arbetsuppgifter och arbetskaraktäristika som antas sammanhånga med positionen som sådan, och därför i större eller mindre grad gäller alla företagsledare.

Denna traditionella inriktning ger emellertid en överförenklad föreställning om betingelserna för företagsledares arbetsutförande, som också inkluderar förutsättningarna för inflytande på och genom beslut. För att motverka sådana föreställningar - som bl a leder till falska förväntningar på, eller farhågor för, beslutsinflytande - måste ett större intresse ägnas åt de olikheter mellan företagsledarbefattningar som t ex sammanhänger med olikheter i storlek, verksamhetsinriktning och organisatorisk uppbyggnad.

En ansats i denna riktning, som med framgång prövats av Stewart (1976), är att undersöka både de krav som är förenade med arbetsutförande i en viss företagsledarposition och de valmöjligheter positionen lämnar utrymme för, samtidigt som organisationssituationen varierar systematiskt. Med en sådan ansats förefaller det troligt att kunskapen om vilka förutsättningar olika företagsledarpositioner ger för att t ex utöva inflytande i det löpande arbetet skulle kunna ökas.

SUMMARY IN ENGLISH

In this report I present my account of a case-study approach on the influence of managing directors on decision-making. I have observed the activities of five managing directors during one working week each. On the basis of the observations made I attempt to identify and describe the managing directors' influence on and through decision-making in the companies.

In *the introductory chapter* I state the main premises of the study

- Managing directors and their actions have received a great deal of interest in management literature. In spite of this, there are relatively few empirical and activity-oriented studies of their work.
- The interest in managing directors seems to be based mainly on their alleged or expected influence on or through decision-making in the companies.
- The practical application of the functions and responsibilities of managing directors prescribed by the Swedish Companies Act are virtually unknown.
- Reforms introduced in order to increase the degree of co-determination of employees seem to be based principally on the assumption that influence (in day-to-day work) is a matter of being able to affect relatively formal decision-making processes. Influence on such decision-making processes seems to be regarded as dependent chiefly on position in the hierarchical structure of companies.

On the basis of these premises I chose to direct my study towards managing directors' influence on and through decision-making processes. In order to formulate the aim of the study I made a number of further qualifications, which can be derived from the discussion of the premises. In short, these qualifications are

- The position of managing director is the central object of inquiry in the study.
- The study concerns influence in day-to-day work situations (as opposed to influence in strategic decision-making situations).
- The study is focused on the work-activities of managing directors.
- The study is limited to the pursuit of influence. I make no attempt to deal with issues such as whether or not influence leads to certain outcomes or what consequences a certain influence might have.
- Throughout the study maintains a perspective from the outside. Among other things this means that the opinions of the managing directors' themselves, or those of other employees of the companies are not taken into account.

The aim of the study, therefore, is to identify and describe the influence of managing directors on and through decision-making processes on the basis of a case-study approach.

Chapter 2 is an account of four perspectives on influence, represented by four concepts with different connotations of the term 'influence' - power, authority, leadership and decision-making. This account demonstrates that all four perspectives are relevant to a discussion of the influence of managing directors. However, the direction and content of such a discussion is to some extent determined by the chosen perspective.

The account is far from complete. It is, nevertheless, sufficient to show that in the studied literature the discussion of influence falls into separate categories. Partial analyses of influence are facilitated by a great number of concepts which to some extent overlap, and which have roots in different scientific traditions. Each of these concepts has its own associative connections and its own empirical basis. Power principally becomes a question of rewards and sanctions. Authority is discussed in terms of 'formal' versus 'informal', 'person' versus 'production' oriented, 'trait' versus 'situational' and other dichotomies. Decision-making is considered a matter of technique or procedure. In several respects alternative or complementary patterns of analysis of influence are developed in these conceptual areas. Even within each area there is considerable dispersion with regard to the meaning and contents of the terms used. The concepts are rarely operationalized or attached to empirical findings, which makes it difficult to utilize more than a limited amount of earlier results. The researcher usually has

to choose at an early stage of the project which concept he is going to use. He, therefore, to some extent has to exclude aspects contained in other perspectives.

Chapter 3 deals with statements about influence in earlier studies of managers. The first part of the chapter contains a brief review of the ways in which studies of managers have been classified (in Stewart, 1967, Campbell et al, 1970, Mintzberg, 1973, Stewart, 1976, and Forsblad, 1978). The review shows that, in particular, the frame of reference and the aims of a study determine classifications of this kind. Consequently reviews and interpretations of earlier studies are inextricably tied to their intended use.

The second part of the chapter summarizes the findings relevant to the question of influence of eight important studies of managers (Carlson, 1951, Dalton, 1959, Sayles, 1964, Hodgson et al, 1965, Mintzberg, 1973, Maccoby, 1976, Stewart, 1976, and Rock, 1977).

The great difference in scope, methods and purposes of these studies makes it difficult to come to any conclusions on how the influence of managing directors is viewed in the literature. In general, however, such influence is either taken for granted, and is then treated as practically unlimited, or the situation associated with the position of managing director is viewed as very favorable in terms of opportunities for influence. Only rarely is the influence of managing directors connected to questions of activities, contacts or the allotment of time. In several of the studies mentioned there are attempts to depict the influence of managing directors as a function of complex processes over time, involving networks of individuals and events within and outside the company (e g Dalton, 1959, Sayles, 1964, Mintzberg, 1973). Since these attempts are relatively rudimentary, they do not enable us to start distinguishing differences for example between companies of different size, industry or location.

Chapter 4 contains a description of the methods and procedures used in gathering and analysing the empirical data. In particular it describes the considerations and methodological consequences connected with

- A descriptive approach
- An inductive procedure
- The case method
- Structured observation.

The selection of the managing directors and the periods of observation for the study are discussed, and my

preparations are described in detail. Subsequently I explain my methods of analysis and deal with the question of how I influenced and was influenced by the managing directors I studied. The chapter closes with a listing of difficulties encountered in collecting and analyzing data and of sources of error.

Chapter 5 presents the case-studies, including my attempts to characterize the work situation and decision-making activities of the five managing directors I observed. The managing directors studied are

- AN Owns and manages a small sawmill with 13 employees. AN's father started the mill and AN has worked all his life within the industry, for the past 25 years as MD of this company.
- BN Manages a plumbing business with 75 employees, which also includes retail outlets. The business is family owned.
- CN Manages a wholesale and retail company which also engages in some manufacturing. The company is owned by CN's family.
- DN Manages a subsidiary of a large industrial conglomerate with about 2 000 employees.
- EN Manages a large multinational enterprise.

Chapter 6 is made up of two fairly independent parts. In the first of these I characterize the influence on decision-making of the managing directors I observed. This part of the chapter ends with a discussion of possible interpretations of the results, taken at their face value. In particular I point to influence on decision-making for these managing directors as a function of

- The right and obligation to take certain initiatives (and avoid others), and the right to demand personal accounts (of situations, results, opinions etc) from subordinates.
- The opportunities to influence the opinions, degree of participation and access to information of their subordinates.
- Time spent on the job and in contact with people directly or indirectly associated with their companies.

However, I also stress the important differences inherent in the situations of these managing directors with regard to their influence on decision-making.

In the second part of the chapter I focus on some critical aspects of decision-making in the companies

studied and especially on the role of the managing directors. This analysis also shows great differences in terms of the type of influence on decision-making which each managing director has to maintain on vital aspects of business operations (within the existing organizational framework), but there also seems to be some common features.

The chapter closes with a discussion of biases introduced through the methods used in collecting data and through the pattern of analysis chosen for chapters 5 and 6. The discussion leads to a reorientation towards the more structured elements of the observational protocols, as a means of assessing the relationship between pattern and level of analysis and results.

Chapter 7 reviews the principal methods used to analyze managerial activities by Carlson, 1951, Stewart, 1976, and Mintzberg, 1968 and 1973. For each of these three studies the classifications used for structured data on activities are presented, and these bases of classification are applied to the data gathered in the present study. After each application the possible inferences are compared to those of the original study, and the difficulties associated with application, analysis and inference are discussed.

On the whole the application of classifications developed in earlier research demonstrates the close relationship between research approach, method of analysis and results, also when it comes to patterns of activities and classifications. Even more clearly, however, the applications show the importance of initial premises and points of departure for selection and interpretation of observational data.

In *the concluding chapter* of the report I treat chapters 1 - 3 retrospectively. In particular I try to distinguish the assumptions which have been instrumental in shaping the development of the study. I also discuss the meaning of my characterizations of influence situations and of the applications in chapter 7 on a more general level in order to compare the results with the aim of the study formulated at the outset. In closing I pick out three aspects which I consider important for future research on influence on the decision-making of managing directors. The three aspects discussed are

- integration within an organizational context
- inclusion of the perspective from within
- focus on systematic differences.

REFERENSER

- ABRAHAMSSON, B (1975), *Organisationsteori*, Stockholm: AEW, Gebers.
- ADAMS, R J (1960), Bernoullian utility theory i Solomon, H (red) *Mathematical thinking in measurement of behavior*, New York: Free Press.
- ALKIRE, A, COLHERN, M E, KASWAN, J och LOVE, L R (1968), Information Exchange and Accuracy of Verbal Communication Under Social Power Conditions, *Journal of Personality and Social Psychology*, Fall, 9:301-08.
- ALLPORT, G W (1962), The General and the Unique in Psychological Science, *Journal of Personality*, 30.
- APPLEWHITE, P B (1965), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.
- ARROW, K J (1963), Utility and expectations in economic behavior i Koch, S (red) *Psychology: A study of a science*, New York: McGraw-Hill.
- ASCH, S E (1952), *Social Psychology*, Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.
- BABBIE, E R (1975), *The Practice of Social Research*, Belmont Calif: Wadsworth Publishing Company.
- BARNARD, C J (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge Mass: Harvard University Press.
- BASS, B M (1960), *Leadership, psychology and organizational behavior*, New York: Haper and Row.
- BECKER, H S (1958), Inference and proof in participant observation, *American Sociological Review*, 23:652-659.

- BENNIS, W G (1959), Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority, *Administrative Science Quarterly*, IV:3:259-301.
- BERGQVIST, O och LUNNING, L (1976), *Medbestämmande i arbetslivet: Kommentar till den nya lagstiftningen*, Stockholm: Liber förlag.
- BERLE, A (1969), *Power*, New York: Harcourt, Brace & World.
- BIERSTEDT, R (1950), An Analysis of Social Power, *American Sociological Review*, December: 731-748.
- BJÖRKMAN, N M (1979), *Social önskvärdhet som felkälla i frågeundersökningar*, (avhandling), Stockholms Universitet.
- BLAKE, R R och MOUTON J S (1964), *The Managerial Grid*, Houston: Gulf.
- BLAU, P M (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- BLAU, P M (1967), The Hierarchy of Authority in Organizations, *American Journal of Sociology*, 73:4:453-467.
- BLAU, P M och SCOTT, J R (1962), *Formal Organizations*, San Fransisco: Chandler Publishing Company.
- BLUMER, H (1969), *Symbolic Interactionism*, Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- BOLIN, E och DAHLBERG, L (1975), *Dagens storföretagsledare*, Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.
- BOUCHARD, T J (1976), Field research methods i Dunnette, M D (red) *Handbook of Industrial Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- BRAYBROOKE, D (1964), The Mystery of Executive Success Reexamined, *Administrative Science Quarterly*, 8:533-560.
- BREWER, E och TOMLINSON J W C (1964), The Manager's Working Day, *Journal of Industrial Economics*, 12:191-197.
- BRONOWSKI, J (1958), *The Creative Process*, Scientific American, 199.
- BROWN, R G S (1971), *The Administrative Process in Britain*, London: Methuen.
- BRUNSWICK, E (1956), *Perception and the representative design of psychological experiments* (2nd ed), Berkely: University of California Press.

- BURNS, T (1954), The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group, *Human Relations*, 7:73-97.
- BURNS, T (1957), Management in Action, *Operational Research Quarterly*, 8:2:45-60.
- BUTTERFIELD, D A (1968), *An integrative approach to the study of leadership effectiveness in organizations*, unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- BÖCKMARK, J och SVENSSON, B (1976), *Nya aktiebolagslagen. Kommentarer till 1975 års aktiebolagslag jämte lagtext*, Göteborg: Tholin/Larson/Gruppen.
- CAMPBELL, J P, DUNNETTE, M D, LAWLER, E E III och WEICK, K E Jr (1970), *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- CARLSSON, S (1945), *Företagsledning och företagsledare*, Stockholm: Nordisk Rotogravyr.
- CARLSSON, S (1951), *Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*, Strömbergs. (Svensk översättning: Företagsledare i arbete: En undersökning av företagsledares arbetsbörda och arbetsmetoder, Verdandi, 1964.)
- CARTWRIGHT, D (1959), Power: A Neglected Variable in Social Psychology i *Dorwin Cartwright (red) Studies in Social Power*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- CARTWRIGHT, D (1965), Influence, Leadership and Control i *March, J G (red) Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally.
- CARTWRIGHT, D (1971), Risk taking by individuals and groups: An assessment of research employing choice dilemmas, *Journal of Personality and Social Psychology*, December:20:261-378.
- CARZO, R Jr och YANOUSAS, J N (1967), *Formal Organisation*, Homewood, Illinois: The Dorsey Press.
- CHAPPLE, E D och SAYLES, L R (1961), *The Measure of Management*, New York: MacMillan.
- CLEGG, S (1975), *Power, Rule and Domination*, London: Routledge and Kegan.
- COLLINS, O F och MOORE, D G (1970), *The Organizations Makers*, New York: Appleton.

- COPEMAN, G H, LUIJK, H och HANIKA, F (1963), *How the Executive Spends His Time*, London: Business Publications.
- COUCH, A S och CARTER, L (1952), A Factorial Study of the Rated Behavior of Group Members ingår i Gibb, C A, Leadership i Lindzey, G och Aronson, E (reds) 1969 *The Handbook of Social Psychology*, Reading, Mass, 205-273.
- CROZIER, M (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: The University of Chicago Press.
- CYERT, R M, SIMON, H A och TROW, D B (1956), Observation of a Business Decision, *Journal of Business*, 29:237-248.
- CYERT, R M och MARCH, J G (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs N J: Prentice-Hall.
- CYERT, R M, DILL, W R och MARCH J G (1967), The Role of Expectations in Business Decision Making i *Alecis, M och Wilson, C Z (reds) Organizational Decision Making*, 134-47, Prentice-Hall.
- DALTON, G W (1959), *Men who Manage*, New York: Wiley.
- DALTON, G W, BARNES, L B och ZALEZNIK, A (1968), *The Distribution of Authority in Formal Organizations*, Boston: Harvard University.
- DANIELSSON, A (1977), *Företagsekonomi - en översikt*, Lund, studentlitteratur.
- DANIELSSON, A och MALMBERG, A (1979), *Beslut fattas*, Stockholm: SAF.
- DAVIS, K (1972), *Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior*, 4th ed, New York: McGraw-Hill.
- DOULTON, J och HAY, D (1962), *Managerial and Professional Staff Grading*, London: George Allen & Unwin.
- DRUCKER, P F (1954), *The Practice of Management*, New York: Haper & Row.
- DRUCKER, P F (1967), *The Effective Executive*, London: Heinemann.
- DUBIN, R (1962), Business behavior behaviorally viewed i *Strother, J G B (red) Social science approaches to business behavior*, Homewood, Illinois: Dorsey Press.

- DUBIN, R (1976), Theory Building in Applied Areas i Dunnette, M D *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 17-39, Chicago: Rand McNally.
- DUBIN, R och SPRAY, S L (1964), Executive Behavior and Interaction, *Industrial Relations*, 3:99-108.
- DUFLEY, N F och TAYLOR, P M (1962), The Implementation of a Decision, *Administrative Science Quarterly*, June:7:110-19.
- DUNNETTE, M D (1976) (red) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- EDWARDS, W (1954), The theory of decision making, *Psychological Bulletin*, 51:251-257.
- EDWARDS, W (1961), Behavioral Decision Theory, *Annual Review of Psychology*, 12:473-98.
- EVANS, M (1970), The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5:277-298.
- FARRIS, G F, och LIM, F Jr (1969), Effects of performance on leadership, cohesiveness, influence, satisfaction and subsequent performance, *Journal of Applied Psychology*, 52:490-497.
- FAYOL, H (1916), *Administration industrielle et générale*, Paris: Dunod.
- FIEDLER, F E (1964), A contingency model of leadership effectiveness i Berkowitz, L (red) *Advances in experimental social psychology*, 1:149-190, New York: Academic Press.
- FIEDLER, F E (1966), The Contingency Model: A Theory of Leadership Effectiveness i Proshansky, H och Seidenberg, B (reds) *Basic Studies in Social Psychology*, 538-551, New York: Holt, Reinhart & Winston.
- FIEDLER, F E (1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- FIEDLER, F E (1971a), *Leadership*, New York: General Learning Press.
- FIEDLER, F E (1971b), Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings, *Psychological Bulletin*, 76:128-148.

- FLANAGAN, J C (1951), Defining the Requirements of the Executive's Job, *Personnel*, 28:28-35.
- FLEISHMAN, E A (1953), The description of supervisory behavior, *Journal of Applied Psychology*, 37:1-6.
- FLEISHMAN, E A, HARRIS, E F och BURTT, H E (1955), *Leadership and Supervision in Industry*, Bureau of Educational Research Monographs no 33, Columbus: Ohio State University.
- FLEISHMAN, E A och PETERS, D R (1962), Interpersonal Values, Leadership, Attitudes and Managerial "Success", *Personnel Psychology*, 15.
- FOLLETT, M P (1926), The Illusion of Final Authority, Taylor Society Bulletin, December, omtryckt i *Urwick, L (red) (1949) Freedom & Coordination: Lectures in Business Organization*, 1-10, New York: Pitman & Sons.
- FORSBLAD, P (1977), Företagsledare och beslut i *Westholm, C J Besluten i företagen*, Stockholm: SAF.
- FORSBLAD, P (1978), Synen på företagsledares arbete - en nyansering i *Forsblad, P, Sjöstrand, S-E och Stymne, B Människan i Organisationen*, Malmö: Liber.
- FRENCH, J R P och RAVEN, B (1960), The Bases of Social Power i *Cartwright, D (red) Group Dynamics*, 2nd ed, Evanston, N J: Row, Peterson & Co.
- GALBRAITH, J K (1952), *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Boston: Houghton Mifflin.
- GIBB, C A (1969) (red) *Leadership: Selected Readings*, Harmondsworth, Middlesex: Penguin.
- GIBSON, J L, IVANEVICH, J M och DONNELLY, J H Jr (1973), *Organizations: Structure, Processes, Behavior*, Dallas, Texas: Business Publications Inc.
- GLASER, B och STRAUSS, A (1965), The Discovery of Substantive Theory: A Basic Strategy Underlying Qualitative Research, *The American Behavioral Scientist*, VIII:6:5-12.
- GOLD, R L (1958), Roles in sociological field observation, *Social Forces*, 36:217-223.
- GOODE, W J och HATT, P K (1952), *Methods in Social Research*, New York: McGraw-Hill.

- GOULDNER, A W (1959), *Organizational Analysis i Merton, R K, Brown, L och Cathrall, L S Jr (reds) Sociology Today*, New York: Basic Books.
- GRAEN, G, ALVARES, K, ORRIS, J D och MARTELLE, J A (1970), Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results, *Psychological Bulletin*, 74:284-295.
- GREENE, C N (1975), The reciprocal nature of influence between leader and subordinate, *Journal of Applied Psychology*, 60:107-193.
- GRIFFITHS, D E (1958), *Administration as Decisionmaking i Halpin, A (red) Administrative Theory in Education*, 119-149, Chicago: The Midwestern Administration Center.
- GROSS, B N (1968), *Organizations and Their Managing*, New York: Free Press.
- GUEST, R H (1955), Of time and the foreman, *Personnel*, 32:478-486.
- GULICK, L och URWICK, S F (1937), *Papers on the Science of Administration*, New York: Institute of Public Administration.
- GUSTAVSSON, L (1971), *Förhandlingar*, Stockholm: Prisma och EFI.
- HASTORF, A H, SCHNEIDER, D J och POLEFKA, J (1970), *Person Perception*, Menlo Park, Calif: Addison-Wesley.
- HELLER, F A (1971), *Managerial Decision-Making*, London: Tavistock Publications.
- HELLER, R (1972), *The Naked Manager*, London: Barrie & Jenkins.
- HELLER, R (1976), *The Once and Future Manager*, London: Associated Business Programmes.
- HEMPHILL, J K (1949), *Situational Factors in Leadership*, Ohio State University Educational Monographs, no 32.
- HEMPHILL, J K (1959), Job Descriptions for Executives, *Harvard Business Review*, 37:55-67.
- HEMPHILL, J K (1960), *Dimensions of Executive Positions*, Ohio State University, Research Monograph, 98, Columbus: Bureau of Business Research.

- HERBST, P H (1970), *Behavioural Worlds; The Study of Single Cases*, London: Tavistock Publications.
- HILL, W A (1973), Leadership style: Rigid or flexible, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9:35-47.
- HILL, W A och HUGHES, D (1974), Variations in leader behavior as a function of task type, *Organizational Behavior and Human Performance*, 11:83-86.
- HODGSON, R C, LEVINSON, D J och ZALEZNIK, A (1965), *The Executive Role Constellation: An Analysis of Personality and Role Relations in Management*, Boston: Harvard Business School: Division of Research.
- HOMANS, G C (1950), *The Human Group*, New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- HOMANS, G C (1961), *Social Behavior: Its elementary forms*, New York: Harcourt, Brace & World.
- HOPKINS, T K (1961), Bureaucratic Authority: the Convergence of Weber and Barnard i *Etzioni, A (red) Complex Organizations*, 82-100, New York: Holt, Reinhart and Winston.
- HORNE, J H och LUPTON, T (1965), The Work Activities of "Middle Managers" - An exploratory Study, *The Journal of Management Studies*, 2:14-33.
- HOUSE, R J (1971), A path-goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16:321-328.
- HUDSON, L (1967), *Contrary Imaginations; A Psychological Study of the English Schoolboy*, Harmondsworth: Pelican.
- HUNT, J G (1967), Fiedler's Leadership Contingency Model: An empirical test in three organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 2:290-308.
- HUNT, J G och LARSON, L L (1974) (reds) *Contingency approaches to leadership*, Carbondale, Ill: Southern Illinois University Press.
- JAQUES, E (1956), *The Measure of Responsibility*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- JAQUES, E (1961), *Equitable Payment*, New York: Wiley.
- KAPLAN, A (1964), *The Conduct of Inquiry*, San Francisco: Chandler Publishing Company.

- KATZ, D och KAHN, R J (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- KELLY, J (1964), The Study of Executive Behaviour by Activity Sampling, *Human Relations*, 17.
- KLAHR, D och LEAVITT, H J (1967), Tasks, Organization Structures and Computer Programs i *Mayers, C A (red) The Impact of Computers on Management*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- KNIGHT, F H (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston: Houghton Mifflin.
- KORMAN, A K (1974), Contingency approaches to leadership: An overview i *Hunt, J G och LARSON, L L (reds) Contingency approaches to leadership*, Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press.
- KOTTER, J P (1977), Power, dependence and effective management, *Harvard Business Review*, 55:4:125-136.
- LARSON, L L, HUNT, J G och OSBORN, R N (1975), The great hi-hi leader behavior myth: A lesson from Occam's razor i *Bedeian, A G et al (reds) Proceedings of the annual meeting of the Academy of Management*.
- LAWLER, E E III, PORTER, L W och TANNENBAUM, A S (1968), Managers Attitudes toward Interaction Episodes, *Journal of Applied Psychology*, 52:6:432-439.
- LEARNED, E P, ULRICH, D N och BOOZ, D R (1951), *Executive Action*, Boston: Harvard University.
- LEVINSON, H (1968), *The Exceptional Executive*, Boston: Harvard University Press.
- LEWIS, R och STEWART, R (1958), *The Boss*, London: Phoenix House.
- LIDEN, L (1974), Makten över företaget, *Studier och debatt*, nr 1. (reviderad upplaga)
- LIKERT, R (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- LINDBLOM, C E (1959), The Science of "Muddling Trough", *Public Administration Review*, 19:79-88.
- LINDBLOM, C E (1965), *The Intelligence of Democracy*, New York: Free Press.

- LINDBLOM, C E (1968), *The Policy-Making Process*, Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- LINDBLOM, C E och BRAYBROOKE, D (1963), *A Strategy of Decision*, New York: Free Press.
- LITVAK, E (1961), Models of Bureaucracy that Permit Conflict, *American Journal of Sociology*, 67:177-184.
- LOWIN, A och CRAIG, J E (1968), The influence of level of performance on managerial style: An experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3:440-458.
- LUCE, R D och SUPPES, P (1965), Preference utility and subjective probability i Luce, R D, Bush, R R och Galanter, E (reds) *Handbook of mathematical psychology*, 3, London: Wiley.
- LUKES, S (1974), *Power*, New York: MacMillan.
- MACCOBY, M (1976), *The Gamesman*, New York: Simon and Schuster.
- MAHONEY, T A, JERDEE, T H och CAROLL, S J (1963), *Development of Managerial Performance: A research approach*, Cincinnati: South-Western.
- MALINOWSKI, B (1960), *A Scientific Theory of Culture*, Fair Lawn, N J: Oxford University Press.
- MALMENSTRÖM, G och WIEDENBORG, B (1958), *245 Svenska stor-företagsledare*, Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.
- MARCH, J G (1965) (red) *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally & Company.
- MARCH, J G och SIMON, H A (1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- MARPLES, D L (1967), Studies of Managers - A Fresh Start?, *The Journal of Management Studies*, 4:282-299.
- MARTIN, N H (1956), Differential decisions in the management of an industrial plant, *Journal of Business*, 29:249-260.
- MCCALL, M W Jr (1974), The perceived cognitive role requirements of formal leaders i Rosen, N A (Chair) *Some neglected aspects of research on leadership in formal organization*, symposium presented at the meeting of the American Psychological Association Convention, New Orleans.

- McCALL, M W Jr (1977), *Leaders and Leadership: Of Substance and Shadow i Hackman, J R, Lawler, E E och Porter, L W (reds) Perspectives on Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- McGREGOR, D (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- McRAE, T W (1971), *Management Information Systems*, Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.
- MICHOTTE, A (1963), *Perception of causality*, New York: Basic Books.
- MILLS, C W (1956), *The Power Elite*, New York: Oxford University Press.
- MINTZBERG, H (1968), *The Manager at Work - Determining His Activities, Roles and Programs by Structured Observation (diss)*, Massachusetts: Institut of Technology.
- MINTZBERG, H (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Haper & Row.
- MINTZBERG, H (1975), *The Manager's Job: Folklore and Fact*, *Harvard Business Review*, 53:4:49-61.
- MOONEY, J D (1947), *Principles of Organisation*, (reviderad upplaga), New York: Haper & Row.
- MOORE, P G och HODGES, S D (1970), *Programming for Optimal Decisions*, Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.
- MOORE, P G och THOMAS, H (1976), *The Anatomy of Decisions*, Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.
- MOORE, W E (1962), *The Conduct of the Corporation*, New York: Random House.
- MURDICK, R G (1969), *Business Research: Concept and Practice*, Scranton, Penn: International Textbook Company.
- NAGEL, E (1952), *Self-Regulation*, *Scientific American*, 185:3:83-96.
- NEUSTADT, R E (1960), *Presidential Power: The Politics of Leadership*, New York: Wiley.
- NEWCOMBER, M (1955), *The Big Business Executive*, New York: Columbia University Press.
- NIAL, H (1976), *Svensk Associationsrätt*, Stockholm: PA Norstedt & Söners Förlag.

- NORMAN, R (1975), *Skapande Företagsledning*, Lund: Aldus.
- OPTNER, S L (1960), *Systems Analysis for Business Management*, Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall Inc.
- PEABODY, R L (1962), Perceptions of Organizational Authority, *Administrative Science Quarterly*, VI:4:463-482.
- PEARSE, R F (1977), *Manager to manager II. What managers think of their managerial careers*, New York: American Management Association.
- PEARSHALL, M (1965), Participant Observation as Role and Method in Behavioral Research, *Nursing Research*, 14:1:64-73.
- PERLIN, L J (1962), Alienation from Work: A Study of Nursing Personnel, *American Sociological Review*, 27:314-26.
- PETTIGREW, A M (1973), *The Politics of Organizational Decision-Making*, London: Tavistock Publications.
- PFEFFER, J (1978), The ambiguity of leadership i *McCall*, M W och Lombardo, M M (reds) *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, N C: Duke University Press.
- PORTER, L W och GHISELLI, E E (1957), The self-perceptions of top and middle management personnel, *Personnel Psychology*, 10:397-406.
- PORTER, L W, LAWLER, E E III och HACKMAN, R J (1975), *Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- POULANTZAS, N (1973), *Political Power and Social Classes*, London: New Left Books.
- PRESTHUS, R (1960), Authority in Organizations, *Public Administration Review*, 20:88-91.
- RAMSTRÖM, D (1963), *Administrativa processer: Organisationslära och företagsledning*, Stockholm: Svenska Bokförlaget.
- RAPOPORT, A (1970), *Fights, Games and Debates*, Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- REICH, C A (1970), *The Greening of America: How the Youth Revolution is trying to Make America Livable*, New York: Random House.
- RHENMAN, E (1975), *Företagsledningens legitimitetskris*, Stencil, Cambridge, Mass: SIAR.

- RODHE, K (1976), *Aktiebolagsrätt*, Stockholm: P A Norstedt & Söners Förlag.
- ROBBINS, S P (1977), Reconciling Management Theory with Management Practice, *Business Horizons*, 20:1:38-47.
- ROCK, R H (1977), *The Chief Executive Officer: Managing the Human Resources of the Large, Diversified, Industrial Company*, Lexington, Mass: D C Heath.
- SALANICK, G R, CALDER, B J, ROWLAND, K M, LEBLEBICI, H och CONWAY, M (1975), Leadership as an Outcome of Social Structure and Process: A Multidimensional Analysis i Hunt, J G och Larson, L L (reds) *Leadership Frontiers*, Ohio: Kent State University Press.
- SALES, S M (1966), Supervisory style and productivity: Review and theory, *Personnel Psychology*, 19:275-286.
- SAYLES, L R (1964), *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- SCHATZMAN, L och STRAUSS, A (1973), *Field Research: Strategies for a Natural Sociology*, Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- SCHOPLER, J (1965), Social Power i Berkowitz, L (red) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2:177-218, New York: Academic Press.
- SCHUMPETER, J A (1947), The Creative Response in Economic History, *The Journal of Economic History*, 7:149-159.
- SCHUMPETER, J A (1961), *The theory of Economic Development*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
Först publicerad 1934.
- SCOTT, W R (1965), Field Methods in the Study of Organizations i March, J G *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally.
- SHULL, F A Jr, DELBECQ, A L och CUMMINGS, L L (1970), *Organizational decision making*, New York: McGraw-Hill.
- SIMON, H A (1945), *Administrative Behavior*, New York: McMillan.
- SIMON, H A (1957), Authority i Armstrong, C et al (reds) *Research in Industrial Human Relations*, New York: Harper & Brothers.
- SIMON, H A (1965), Administrative Decision Making, *Public Administration Review*, 25:31-37.

- SJÖSTRAND, S-E (1973), *Företagsorganisation: En taxonomisk ansats*, Stockholm: EFI.
- SJÖSTRAND, S-E (1977), Organisatoriska "avlagringar", *Ekonomien*, 2.
- SJÖSTRAND, S-E (1978), Vem ska utforma framtidens organisationer? i *Forsblad, P, Sjöstrand, S-E och Stymne, B Människan i Organisationen*, Malmö: Liber.
- SJÖSTRAND, S-E och WESTERLUND, G (1975), *Organisationsmyter*, Stockholm: Norstedts.
- SLOAN, A P (1963), *My years with General Motors*, Garden City, New York: Doubleday.
- SOU 1968:7, *Ägande och inflytande inom det privata näringslivet*, (Koncentrationsutredningen).
- SOU 1975:1, *Demokrati på arbetsplatsen*, (Förslag till ny lagstiftning om förhandlingsrätt och kollektivavtal).
- STEWART, R (1967), *Managers and their jobs*, London: McMillan.
- STEWART, R (1976), *Contrasts in Management*, London: McGraw-Hill.
- STIEGLITZ, H (1969), *The Chief Executive - And His Job*, New York: National Industrial Conference Board, Personnel Policy Study no 214.
- STOGDILL, R M (1974), *Handbook of Leadership*, New York: The Free Press.
- STRÖMBERG, L och WIRDENIUS, H (1961), *Beslutsprocessers uppbyggnad*, stencil, Stockholm: EFI.
- TANNENBAUM, A S (1962), Control in Organizations: Individual adjustment and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 7:236-257.
- TANNENBAUM, A S (1966), *Social Psychology of the Work Organization*, Belmont: Wadsworth Publishing Company Inc.
- TANNENBAUM, A S (1968), *Control in Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- TANNENBAUM, A S et al (1974), *Hierarchy in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- TAYLOR, J C (1971), An empirical examination of a four factor theory of leadership using smallest space analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6:299-366.
- THOMASON, G F (1966), Managerial Work Roles and Relationships Part I, *The Journal of Management Studies*, 3:270-284.
- THOMASON, G F (1967), Managerial Work Roles and Relationships Part II, *The Journal of Management Studies*, 4:17-30.
- THOMPSON, V A (1961), *Modern Organization*, New York: Knopf.
- URWICK, L (1943), *The Elements of Administration*, New York: Harper.
- WALD, R M och DOTY, R A (1954), The Top Executive - a firsthand profile, *Harvard Business Review*, 32:45-54.
- VALDELIN, J (1974), *Produktutveckling och marknadsföring (avhandling)*, Stockholm: EFI.
- WARNER, L W och ABEGGLEN, J C (1955), *Big Business Leaders in America*, New York: Haper & Row.
- WEBER, M (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tubingen, Översatt av Henderson, A M och Parsons, T, 1947, *The theory of Social and Economic Organization*, New York: Oxford University Press.
- WEICK, K E (1968), Systematic Observational Methods i Lindzey, G och Aronson, E A (reds) *The Handbook of Social Psychology*, 2nd ed, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- WESTERLUND, G (1950), *Arbetsledares arbetsuppgifter: Analysmetoder och analysresultat*, stencil, Stockholm.
- WESTERLUND, G (1952), *Behaviour in a work situation with functional supervision and with group leaders*, Stockholm: Nordisk Rotogravyr.
- WESTERLUND, G (1965), Medbestämmande i företagsledningen i Borgenhammar, E (red) *Företagsdemokrati - 12 debattinlägg om samverkan på arbetsplatsen*, Stockholm: Bonniers.
- WHITELY, R D (1976), Management research: the study and improvement of forms of cooperation in changing socio-economic structures i Roberts, N (red) *Information sources in the Social Sciences*, London: Butterworth.

- WHYTE, W F (1943), *Street Corner Society*, Chicago: University of Chicago Press.
- WILLIAMS, R E (1956), *A description of some executive abilities by means of the critical incident technique*, unpublished doctoral dissertation, Columbia University.
- WIRDENIUS, H (1958), *Supervisors at Work*, Stockholm: The Swedish Council for Personnel Administration, no 20.
- VOTAW, D (1966), What Do We Believe About Power?, *California Management Review*, 74-85.
- VROOM, V H och YETTON, P W (1973), *Leadership and decision making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- YUKL, G (1971), Toward a behavioral theory of leadership, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6:414-440.
- ZALEZNIK, A (1970), Power and Politics in Organizational Life, *Harvard Business Review*, maj - juni.
- ZALEZNIK, A (1977), Managers and Leaders: Are they different? , *Harvard Business Review*, maj - juni:67-78.

FÖRTECKNING ÖVER EFI:s PUBLIKATIONER SEDAN 1977

1977

- ANELL, B., FALK, T., FJAESTAD, B., JULANDER, C-R., KARLSSON, T., STJERNBERG, T., Detaljhandel i omvandling. Studiens föreställningsram, uppläggning och genomförande. En rapport från Projektet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1977. Stencil
- BERGMAN, L., Energy and economic growth in Sweden - An analysis of historical trends and present choices. Stockholm 1977. Stencil.
- BERTMAR, L., MOLIN, G., Kapitaltillväxt, kapitalstruktur och räntabilitet. En analys av svenska industriföretag. Stockholm 1977.
- DOCHERTY, P., MAGNUSSON, A., STYMNE, B., CALLBO, K. & HERBER, S., Hur man lyckas med systemutveckling. En analys av fem praktikfall. Stockholm 1977.
- EKLUND, L. & SJÖSTRAND, S-E., Inlärningsorganisation - Fallet Kista, Stockholm. Stockholm 1977.
- FJAESTAD, B. & HOLMLÖV, P.G., Marknaden för bredbandstjänster - Interesse för och planerad medverkan i Televerkets provnät för bildtelefon, snabbfaksimil och special-tv. Stockholm 1977. Stencil.
- HAMMARKVIST, K-O., Köpprocessen för nya produkter på byggmarknaden. Stockholm 1977.
- HAMMARKVIST, K-O., Köparbeteende i byggbranschen. Två studier av adoptionsprocessen för byggmaterial. Stockholm 1977. Stencil.
- HEDBERG, P., JOHANSSON, L. & JUNDIN, S., Barn och marknadskommunikation - Undersökning av yngre barns produktönskningar samt påverkanskällor till dessa. Stockholm 1977. Stencil.
- HÖGLUND, M., Sortimentsförändringar i detaljhandeln - En studie av svensk sällanköpsvaruhandel. Stockholm 1977. EFI/MIC.
- JULANDER, C-R. & LÖÖF, P-O., Utvärdering av möbelfakta i konsumentledet. Stockholm 1977. Stencil.
- JULANDER, C-R. & LÖÖF, P-O., Utvärdering av möbelfakta i producent- och detaljistledet. Stockholm 1977. Stencil.
- JULANDER, C-R., LÖÖF, P-O. & LINDQVIST, A., Beslutsunderlag för utformning av varuinformation - Intervjuer med konsumenter och analys av reklamationer i möbelbranschen. Stockholm 1977. Stencil
- JULANDER, C-R., LINDQVIST, A., FJAESTAD, B., Utveckling av beteendevetenskapliga indikatorer på sparande - En litteraturöversikt samt en intervjuundersökning av 50 stockholmskushåll. Rapport nr 1 från projektet "Sparande och sparbeteende". Stockholm 1977. Stencil

- JULANDER, C-R., Effekter av jämförande varuprovningar av diskmaskiner i producentledet. Stockholm 1977. Stencil
- KARLSSON, H., Köpcentret Linden - Genomförande och utformning. En rapport från projektet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1977. Stencil.
- MOSSBERG, T., Utveckling av nyckeltal. Stockholm 1977.
- OLVE, N-G., Multiobjective budgetary planning - models for interactive planning in decentralized organizations. Stockholm 1977.
- STJERNBERG, T., Organizational change and quality of life - individual and organizational perspectives on democratization of work in an insurance company. Stockholm 1977.
- ÖSTMAN, L., Styrning med redovisningsmått - En studie av resultat- och räntabilitetsmåttets användning i divisionaliserade företag. Stockholm 1977.

1978

- ASPLING, A. & LINDESTAD, L., Företagsutbildning. Reflektioner kring tre praktikfall. Stockholm: EFI/RTI 1978.
- EKMÄN, V., Some dynamic economic models of the firm. A micro-economic analysis with emphasis on firms that maximize other goals than profit alone. Stockholm 1978.
- FJAESTAD, B., JULANDER, C-R., Norrköpingshandelns syn på framtiden. En studie av köpmännens förväntningar rörande Linden-etableringens effekter på konsumenternas beteende. Rapport nr 6 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1978. Stencil.
- FJAESTAD, B., JULANDER, C-R., ANELL, B., Konsumenter i Norrköpings köpcentra. En studie av reseavstånd, färdmedel, ärenden och missnöje. Rapport nr 4 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1978. Stencil
- HEMMING, T., Multiobjective decision making under certainty. Stockholm 1978.
- HOLMLÖV, P.G., Lokalpressen och kommunalpolitiken. Stockholm 1978.
- HULTCRANTZ, G., LINDHOFF, H., VALDELIN, J., Chinese economic planning: characteristics, objectives and methods - an introduction. China's developmental strategy: 7. Stockholm 1978. Stencil.
- JULANDER, C-R., EDSTRÖM, E., Beslutsunderlag för utformning av varuinformation om bostäder. En intervjuundersökning med hyresgäster i Husby/Akalla. Stockholm 1978. Stencil.
- LINDQVIST, A., JULANDER, C-R. & FJAESTAD, B., Utveckling av beteendevetenskapliga indikatorer på sparande. Rapport nr 2 från projektet "Sparande och sparbeteende". Stockholm 1978. Stencil.
- SCHWARZ, B. & SVENSSON, J-E., Transporter och transportforskning. Ett framtidsperspektiv. Stockholm: EFI 1978 (Särtrycksupplaga från Transportdelegationens publikation 1978:7).
- STJERNBERG, T., Detaljhandelsanställda i Linden. En studie av de anställdas inflytande och upplevelser i samband med etableringen av ett köpcentrum. Rapport nr 3 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1978. Stencil.
- TELL, B., Investeringskalkylering i praktiken. Stockholm: EFI/Studentlitteratur 1978.
- Människan i organisationen. Red.: Sjöstrand, S-E., Stymne, B. & Forsblad, P., Stockholm: EFI/Liber Förlag 1978.
- Telefonen som brevlåda. En studie av 100 svenska användare av telefaksimil. Red.: Jundin, S. & Lindqvist, A., Stockholm 1978.

1979

- AHLMARK, D. & BRODIN, B., Bokbranschen i framtiden - En analys av möjliga utvecklingslinjer fram till år 2000. Stockholm 1979.
- AHLMARK, D. & BRODIN, B., Statligt litteraturstöd - En ekonomisk analys. Stockholm 1979.
- AHLMARK, D. & LJUNGKVIST, M-O., Finansiell analys och styrning av bokförlag. Studier av utveckling och beteende under 1970-talet Stockholm 1979.
- ANELL, B., När butiken försvinner. Rapport nr 5 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1979. Stencil.
- ANELL, B., Hushållen och dagligvarudistributionen. En konsumentekonomisk analys. Stockholm 1979.
- BERTMAR, L., et.al. Löner, lönsamhet och soliditet. Stockholm: EFI 1979. (Särtryck ur SOU 1979:10)
- BORGENHAMMAR, E., Health care budgeting, goals structure, attitudes. Stockholm 1979.
- ELVESTEDT, U., Beslutsanalys - En interaktiv ansats. Stockholm 1979.
- ENGLUND, P., Profits and market adjustment. A study in the dynamics of production, productivity and rates of return. Stockholm 1979.
- ETTLIN, F.A., LYBECK, J.A., ERIKSON, I., JOHANSSON, S. & JÄRNHÄLL, B., The STEP 1 quarterly econometric model of Sweden - the equation system. Stockholm 1979.
- FALK, T., Detaljhandeln i Norrköping. Struktur och lokalisering 1977. Rapport nr 7 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1979. Stencil
- FALK, T., Detaljhandeln i Norrköping. Struktur och lokaliseringsförändringar 1951-1977. Rapport nr 9 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1979. Stencil.
- HEDEBRO, G., Communication and social change in developing nations - a critical view. Stockholm: EFI/JHS 1979. Stencil.
- HOLMLÖV, P.G., FJAEASTAD, B. & JULANDER, C-R., Form och funktion i marknadsföringen. Försäljning, produktutveckling och reklamargumentation på marknaderna för vitvaror och snickerier i kök 1961-1976. Stockholm 1979. Stencil.
- JANSSON, J.O., & RYDÉN, I., Samhällsekonisk analys för hamnar. Stockholm 1979.
- JANSSON, J.O. & RYDÉN, I., Swedish seaports - economics and policy. Stockholm 1979. Stencil.
- JULANDER, C-R. & FJAEASTAD, B., Konsumenternas köpvanor i Norrköping och Söderköping. Rapport nr 8 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1979. Stencil.
- JUNDIN, S., När barn köper. Stockholm 1979.
- MAGNUSSON, Å., PETERSOHN, E. & SVENSSON, C., Sakförsäkring och inflation. En ekonomisk analys. Stockholm 1979.
- Marknadsföring och strukturekonomi. En vänbok till Folke Kristensson. Red: Otterbeck, L., Stockholm: EFI/IIB/Studentlitteratur 1979.
- PERSSON, M., Inflationary expectations and the natural rate hypothesis. Stockholm 1979.
- von SCHIRACH-SZMIGIEL, C., Liner shipping and general cargo transport. Stockholm 1979.
- ÖSTERBERG, H., Hierarkisk begreppsanalys. Ett hjälpmedel vid undersökning av komplexa forskningsproblem. Stockholm: EFI/Norstedts 1979.

