

FÖRETAGSLEDARES ARBETE





EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET

Handelshögskolan i Stockholm

Adress: Sveavägen 65, Box 6501, 113 83 Stockholm. Tel. 08-736 90 00

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

- * 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 forskningsresultat; detta sker i institutets skriftserier och seminarier, genom tidskriftsartiklar samt via under visning vid Handelshögskolan och annorstädes samt ofta också i artikelform
- * består av ett 100-tal forskare, främst ekonomer men också psykologer, sociologer och statistiker
- * har organiserat sin forskningsverksamhet i följande sektioner och fristående program

A	Företagslednings- och arbetslivsfrågor
B	Redovisning och finansiering
C	Kostnadsintäktsanalys
CFR	Centrum för riskforskning
CHE	Centrum för hälsoekonomi
D	Marknadsföring, distributionsekonomi och industriell dynamik
ES	Ekonomisk statistik
F	Offentlig organisation
FDR	Fonden för handels- och distributionsforskning
FI	Finansiell ekonomi
I	Information Management
IEG	Internationell ekonomi och geografi
P	Ekonomisk psykologi
PMO	Forskningsprogrammet Människa och organisation
PSC	Forskningsprogrammet Systemanalys och planering
S	Samhällsekonomi

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

Företagsledares arbete

En longitudinell studie av arbetet
i en företagsledning

Mats Tyrstrup





Akademisk avhandling för avläggande av
ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm 1993

© EFI och författaren
ISBN 91-7258-371-1

Key Words:

Division of Work
Executive Teams
Management
Organization Development
Team Work

Tryck Graphic Systems, Stockholm 1993

Företal

Föreliggande arbete utgör ett resultat av ett forskningsprojekt som utförts på sektionen för Företags- och Arbetslivsfrågor ("A-sektionen") vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. Tematiskt är det del i ett större forskningsprogram som genomförs på denna sektion rörande "Företagsledning och företagsledare" i stora företag och organisationer.

Detta arbete läggs fram som doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm.

Som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt- och resultatredovisning.

Ekonomiska Forskningsinstitutet är tacksamt för det ekonomiska stöd, särskilt från Humanistiskt Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet, vilket påtagligt underlättat genomförandet av detta projekt.

Arbetet skulle inte ha varit möjligt att genomföra utan ett samspel med företaget Facit AB och dess företagsledning kring vilka det empiriska arbetet har kretsats. Ekonomiska Forskningsinstitutet tackar varmast alla i projektet involverade.

Claes-Robert Julander
Professor,
Chef för Ekonomiska
Forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i Stockholm

Sven-Erik Sjöstrand
Professor,
Chef för sektionen för
Företagslednings- och Arbetslivsfrågor
vid Ekonomiska Forskningsinstitutet
vid Handelshögskolan i Stockholm

Förord

Hur det gick till när den här avhandlingen sakta sipprade in i sinnevärlden är tämligen oklart. Mina försök att rekapitulera detta har stannat vid följande. Å ena sidan finns minnet av en kompakt känsla av ensamhet. Å andra sidan kan jag enkelt erinra mig om ett stort antal situationer där olika personer i viktiga avseenden har påverkat eller skapat förutsättningar för mitt arbete. Det finns skäl att här speciellt nämna och tacka några av dessa för deras insatser.

Det har funnits perioder när krafterna, självförtroendet och förmågan att överblicka arbetet har sinat. Under dessa perioder har min huvudhandledare, professor Sven-Erik Sjöstrand, alltid funnits till hands — som personligt stöd, som arbetsledare och som vetenskaplig inspirationskälla och rådgivare. Tillgången till Sven-Eriks breda kunnande inom organisationsområdet och kreativitet när det gäller vetenskapliga frågor, har hela tiden borgat för en övertygelse om att avhandlingsarbetet — trots allt — skulle vara möjligt.

I handledargruppen har också rektorn vid Handelshögskolan i Göteborg, t f professor Anders Edström ingått. Under färdigställandet av den här boken har Anders stimulerat mitt tänkande genom att ständigt föreslå alternativa sätt att infoga delarna i helheten. Hans stora kunnande inom fackområdet låg förmodligen till grund för att Anders många gånger kunde se vad jag ännu inte riktigt hade insett.

Docent Dag Björkegren har varit den tredje av mina fyra handledare. Under hela arbetet har Dag generöst delat med sig av de stora kunskaper som han besitter i metodfrågor och när det gäller det vetenskapliga hantverkets olika aspekter. Dag har också envist betonat vikten av att texter är läsbara och betydelsen av att begränsa och tydliggöra själva kontentan. Dag har på så vis hjälpt mig att skilja huvudsak från bisak, och att stryka bland bisatserna.

Docent Ingalill Holmberg, den fjärde av mina handledare, vill jag rikta ett särskilt varmt tack till. Genom det omfattande kunnande som Ingalill besitter inom fackområdet, och de vetenskapsideal hon omfattar, har hon varit en stimulerande samtalspartner, en ständig källa till inspiration och en betydelsefull förebild för arbetet. Den tid Ingalill har avsatt och det engagemang hon har haft för min forskning har det varit ett privilegium att få ta i anspråk. Detta alldeles bortsett från att Ingalill också har kommit att bli en nära vän.

Sven-Erik har samlat ett antal forskare kring sig vilka internt vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm går under beteckningen A-sektionen. Dessa mina kollegor, som varit ganska många genom åren, har försett mig med många intrikata frågor att reflektera över och ständigt rest krav på att mina resonemang skulle utvecklas i olika avseenden. Medan arbetet pågick kändes detta, stundom, som ett försvårande moment. Idag ser jag

att de gav mig en kreativ miljö att verka i — en miljö i vilken jag kunde utveckla den här studien till att, så långt min förmåga sträcker sig, uppfylla olika vetenskapliga normer och kvalitetskrav.

Fallföretagets ledning har haft en mycket öppen och generös attityd till den här studien. Den information som har ställts till förfogande, såväl till typ som avseende mängd och kvalitet, går utöver det i forskningssammanhang typiska. De frihetsgrader som gavs när det gällde redovisningen av data har varit avgörande för möjligheterna att upprätthålla en hög integritet i forskningen. Ett stort tack till er alla — Ulf, Anders, Per-Arne, Leif, Carl-Olof, Ulla, Lennart, Karl-Erik, Guy, Marcus och Birgitta.

Inledningsvis hjälpte mig Institutet för Företagsledning (IFL) med min försörjning. Genom IFL fick jag också tillfälle att träffa ett stort antal chefer, och personer vilka arbetar med frågor som direkt eller indirekt anknyter till chefers arbete. Detta var mycket lärorikt. Jag vill i det sammanhanget rikta ett särskilt tack till civ ek Hans Löhr och ekon dr Peter Forsblad. Jag tänker speciellt på de otaliga kvällspromenaderna i miljön kring olika kursgårdar, och de samtal om företagsledares och chefers arbete som fördes under dessa promenader.

Finansieringen av detta forskningsprojekt har i övrigt, och i huvudsak, skett med medel som Humanistisk-Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet välvilligt har ställt till förfogande.

Det finns många personer, utöver dem som jag har nämnt, som på olika sätt har varit viktiga för arbetet med den här avhandlingen. Ett förord är emellertid inte den enda, och i vissa fall inte den mest ändamålsenliga formen, för att tacka människor för deras insatser. De relativt få personer som har nämnts speglar därför inte tillnärmelsevis den betydelse som andra har haft för tillkomsten av den här avhandlingen.

Det känns angeläget, om än inte helt okomplicerat, att här också vända mig till min familj, Maria och lilla Rebecca. Med en stor känsla av vemod måste jag konstatera att ni på ett olyckligt sätt har kommit att bli alltför väl förtrogna med ett av de perspektiv från vilka arbete kan betraktas. Det är också här som de viktigaste lärdomarna av avhandlingsarbetet, för mig personligen, står att finna. Jag hoppas kunna gottgöra er framöver åtminstone för en del av det ni har fått försaka medan jag har varit upptagen med den här avhandlingen.

Enköping i oktober 1993

Mats Tyrstrup

Innehållsförteckning

1 Utgångspunkter och disposition	1
Samhällsdebatten och forskningen om företagsledare	2
Uppläggnings av inledningskapitlet	3
Debatten under 70-talet och händelserna under 80-talet	3
Centrala föreställningar om företagsledares arbeten	6
Problemformulering och utgångspunkter	10
Bokens disposition	14
2 Forskning om chefers arbete	16
Fayols beskrivning av företagsledande	16
Den empiriska traditionen	20
Utgångspunkter för den inomvetenskapliga debatten	23
Teman i den inomvetenskapliga debatten	32
Kunskapsläget — en alternativ problematisering	40
Forskningsfråga och syfte	42
3 Metod, analys och empiriredovisning	43
Fyra argumentationslinjer för metodval	43
Motiven för och designen av en fallstudie	47
Validitetsproblemen	53
Reliabilitetsproblemen	55
Analysarbetet — uppläggning och de centrala momenten	57
Om presentationen av studiens empiri	67
4 Utvecklingen i Facit AB	68
En sammanfattad bakgrund	68
Ny VD för Facit AB	70
Facits VD får ansvaret för H-Divisionen	81
5 En VD och hans arbete	89
Medarbetarnas beskrivning	89
Företagsledarens beskrivning	100
Tolkning och utgångspunkterna för den fortsatta analysen	105
6 Organisation och ledningsarbete	106
Administration	106
Hantering av händelser	112
Diskussion och tolkningar	116

7 Förändringar och ledningsarbete	121
Arbetet med produktutvecklingsorganisationen	121
Arbetet med att förbättra säljstyrningen	126
Diskussion och tolkningar	132
8 Verksamhetsramar och ledningsarbete.....	135
Facitledningens beskrivning av företagets verklighet	135
Facits strategier.....	138
Diskussion och tolkningar.....	144
9 Organisering av ledningsarbete	147
Den formella fördelningen av ansvar	147
Ledningsgruppen och dess arbete	152
Projektet som form för ledningsarbetet.....	162
Diskussion och tolkningar.....	164
10 Ett ägarbyte och VDs arbete.....	168
Medarbetarnas beskrivning.....	170
Företagsledarens beskrivning	179
Diskussion och tolkningar.....	185
11 Sammanfattning och slutsatser	189
Perspektiv på arbetet i en företagsledning.....	189
Slutsatser om företagsledande arbete.....	194
Forskningsfrågans besvarande	198
Generaliserbarhet och förslag till fortsatt forskning.....	200
Summary in English	206
Appendix (A) Om Arbetsfördelningsbegreppet.....	214
Arbetsfördelningsbegreppets rötter	214
Management — medveten fördelning av arbete.....	217
Formell och informell organisation	220
Strukturella förhållanden i organisationer.....	222
Möjligheterna att analysera arbetsfördelning på gruppnivå.....	227
Appendix (B) Exempel på intervjuguider.....	232
Bilaga Förteckning över studerade dokument	244
Referenser	245

1 Utgångspunkter och disposition

Den här avhandlingen handlar om företagsledares arbete. Den forskning som den grundas på har pågått under senare delen av ett decennium som i mångt och mycket kom att utvecklas till ett företagsledarnas årtionde. Speciellt mot slutet av 80-talet matades allmänheten via massmedier med ständiga porträtt av företagsledares bedrifter, uppblandat med mer allmänna reportage om vilka de var som personer. Deras åsikter och idéer fick på så vis ett stort genomslag, även när det gällde frågor som låg långt utanför vad som traditionellt har betraktats som deras kompetensområden. De värderingar som företagsledare gav uttryck för kom på sätt och vis att betraktas som receptet för en önskvärd utveckling också av samhället som sådant.

Det rimliga i företagsledarnas teser och värderingar föreföll att få sin successiva bekräftelse under 80-talet. Näringslivet och dess villkor förändrades i en rad avseenden och det goda i detta framstod som uppenbart. Företag efter företag redovisade rekordvinster i en till synes aldrig sinande ström. På bokhandelsdiskarna konkurrerade de mest tongivande företagsledarnas debattböcker om utrymmet med den mer fackorienterade managementlitteraturen. Det bärande temat i den senare utgivningen var möjligheterna till ännu större bedrifter. Idérikedomen kring hur dessa möjligheter skulle exploateras saknade gränser. Företagsledandets logik och ideologi framstod som det kanske konkurrenskraftigaste sättet såväl för att formulera problem som för att lösa dessa var helst det förekom organiserad verksamhet.

Idag, när den här studien skall avrapporteras, diskuteras företagsledarnas insatser under 80-talet från helt andra utgångspunkter. Huvudfrågan är vilket ansvar de har för den nuvarande krisen i samhällsekonomin i allmänhet, och vissa sektorer av näringslivet i synnerhet. Inom ramen för detta förs också en upphetad diskussion kring hur mycket — om något — företagsledare skall ha i avgångsvederlag när de inte anses lämpliga för sina uppgifter längre. Något har hänt när det gäller hur företagsledare och deras arbete värderas.

Samhällsdebatten och forskningen om företagsledare

En värdering av företagsledares insatser måste baseras på en föreställning om vad deras arbete består i och vilka medel som står till deras förfogande för att lösa dessa uppgifter. Det är mot en sådan bakgrund som enskilda insatser kan bedömas och företagsledarnas ansvar som yrkesgrupp, för näringslivets och samhällets utveckling, kan formuleras.

De forskare som studerar företagsledare borde ha en naturlig roll i ett offentligt samtal som handlar om den här typen av bedömningar. Hittills har de emellertid i stort sett avstått från att uttala sig. Förmodligen är detta ett uttryck för hur de uppfattar kunskapsläget. Det är inte idag möjligt att, från vetenskapliga utgångspunkter, hävda vare sig att företagsledarna kunde ha förhindrat det som nu håller på att utspela sig eller att detta skulle vara de direkta konsekvenserna av vad de gjorde. Ett problem i sammanhanget är att det över huvud tagit är svårt att försöka klargöra vad det är som har skett respektive håller på att ske. För den som uppfattar den aktuella händelseutvecklingen som uppenbar finns det skäl att påminna om att också bilden av 80-talet framstod som ganska entydigt — åtminstone under tiden som årtiondet utspelade sig.

Den turbulenta utvecklingen i näringslivet innebär problem och bekymmer för många människor. Ur forskningssynpunkt innebär den emellertid också vissa möjligheter. Händelseutvecklingen som sådan, speciellt det dramatiska i denna, skapar förutsättningar för att studera just den typ av frågor som antytts ovan. Möjligheterna uppkommer genom att det trots allt finns en del företag vilka kan säga utgöra undantag — företag som har klarat sig bra, eller åtminstone relativt sett bra, i branscher som i övrigt i stort sett har kollapsat. Den övergripande frågeställningen är enkel: Vilka är förklaringarna till att dessa företag avviker från den allmänna utvecklingen? Ett tänkbart men långt ifrån självklart svar skulle kunna vara att det beror på de personer som ledde dessa företag.

Det mer komplicerade problemet i dagsläget är att en i vetenskaplig mening etablerad föreställning om innehåll och metodik i företagsledares arbete i stor utsträckning saknas. Just en vedertagen uppsättning av sådana föreställningar hade behövts för att formulera och sortera frågorna kring företagsledarnas insatser under senare tid. När det gäller företagsledarnas ansvar för vad som kan vara konsekvenserna av deras åtgärder under 80-talet blir vetenskapssamfundet därför svaret skyldigt. Det går inte att från vetenskapliga utgångspunkter ens någorlunda entydigt argumentera vare sig för eller emot den mer allmänna åsikten — att företagsledarna per definition är ansvariga.

Upplägningen av inledningskapitlet

Debatten om företagsledarnas ansvar uttrycker en del centrala föreställningar som existerar om deras arbete. Denna debatt kan därför bilda bakgrunden till en illustration av en del frågor som är eller har varit centrala inom forskningen. Det är i sin tur i ett sådant sammanhang som den här studien skall placeras och motiveras. Detta kapitel ägnas åt att göra just detta.

Först rekapituleras och kommenteras några av de föreställningar som har kommit till uttryck om företagsledare och deras insatser under 80-talet. Detta sammanfattas i vad som kan betecknas som en skisserad bild av deras arbete. Därefter påstås att denna bild inte är särskilt relevant och argumenten för denna ståndpunkt antyds¹. Mot denna bakgrund kan huvuddragen i den frågeställning som har behandlats i den här studien introduceras. I anslutning till detta redogörs också för några centrala utgångspunkter som har legat till grund för studien. Kapitlet avslutas med en redovisning av bokens disposition.

Debatten under 70-talet och händelserna under 80-talet

Det är inte första gången som företagsledares arbete debatteras. Under 70-talet, förra gången som detta rannsakades, gällde frågan både hur och med vilken rätt företagsledare utövande sitt inflytande. En demokratisering av arbetslivet stod på den politiska agendan. Ur det perspektivet var ett av problemen att lyfta ut besluten ur styrelserummen och ner från direktionsplanen, för att härigenom ge dem som berördes tillfälle att vara med och påverka. Företagsledarnas sätt att utöva sin profession framställdes som otidsenligt av dem som pläderade för denna utvecklingsriktning. Företagsledarna beskrevs som representanter för en föråldrad institution. Samhället i övrigt hade förändrats.

Det är tänkbart att det var företagsledarnas strävan att decentralisera företag, baserat på en allt oftare framförd tanke om "människan som företagets viktigaste resurs", som fick opinionen att svänga till företagsledarnas fördel². Vad lagstiftaren hade misslyckats att åstadkomma genom MBL³ hade företagsledarna själva börjat sträva efter⁴. Låt vara baserat på delvis andra bevekelse-

¹ Problemet kommer att diskuteras och beskrivas mer utförligt i kapitel 2.

² se Södergren, B. (1992). Decentralisering, EFI: Stockholm, för en beskrivning av decentraliseringsarbetet under 80-talet.

³ Medbestämmandelagen.

⁴ se Aspling, A. (1986). Företagsdemokratin och MBL, EFI: Stockholm, för en redogörelse för effekterna av medbestämmandelagen när det gäller maktfrågor i näringslivet.

grunder. I och med detta förföll också behovet av att genom lagstiftning försöka förändra villkoren i företag när det gällde just den här aspekten.

Den generation företagsledare som gjorde sin entré under 80-talet representerade också nytända förhoppningar. Deras idéer om hur de företag de hade ansvaret för skulle utvecklas var sannolikt en av de faktorer som väckte hoppet om en tillväxt i samhällsekonomin, och med detta möjligheter till både reallöneökningar och en fortsatt utbyggnad av välfärdsstaten. Så småningom erbjöd de också sina anställda olika sätt att ta del av företagets resultatutveckling. Konflikterna mellan arbetsgivarens och arbetstagarens intressen var inte längre triviala att formulera. Och det var inte självklart att de politiska eller fackliga systemen var medlen för att hantera de intressemotsättningar som fanns. Den nya generationen företagsledare arbetade på ett nytt sätt. De hade nya utgångspunkter för vad de betraktade som företagandets, och framför allt företagsledandets essens och syften. Åtminstone påstod de detta i olika sammanhang. Kanske var det också så. Möjligen stod de härigenom mer i samklang med tidsandan än vad deras företrädare hade gjort — kanske skapade de tidsandan.

Några av dem skapade i vart fall sina egna företagsimperier. Detta är i och för sig inget unikt. Eriksson, Dahlén, de Laval, Johnson, Broström, Rausing, och Kamprad är några välkända svenska namn med anknytning till exempel på att sådant har hänt förut. Det nya var att något sådant kunde ske — Krueger till trots — inom ramen för en relativt kort tidsperiod. Åtminstone föreföll det så även om Consafe och Fermenta kanske borde manat till en reserverad hållning när det gällde att bedöma sannolikheten för varaktigheten av något sådant.

I andra fall fick nya företagsledare ta över ansvaret för några av svenskt näringslivs mest etablerade och välrenommerade företag. De presenterade omdanande idéer för den framtida utvecklingen. Det är svårt att bedöma resultatet av deras uppfinningsrikedom. Det generella intrycket är att bilden är mer mångfasetterad än vad som är fallet när det gäller resultatet av de nya entreprenörernas verksamhet. Några bolag har, så långt en bedömning är möjlig idag, utvecklats mycket gynnsam. I andra råder det en mer uppenbar osäkerhet om vad resultatet kommer att bli av 80-talets olika vägval och investeringar. I några fall är misslyckandet däremot redan att betrakta som ett faktum.

Samhällsdebattens fokus

Skillnaden mellan den omprövning av synen på företagsledarnas arbete som sker idag och den som förekom under 70-talet kan formuleras på följande sätt. Då, under 70-talet, ifrågasattes företagsledarnas *rätt* att utöva sitt inflytande. Idag gäller frågan deras *förmåga* att utöva detta inflytande — förmåga i termer av kompetens, omdöme och moral. De mest uppenbara motiven till debatten är krisen på fastighetsmarknaden och kriserna inom den finansiella sektorn. När det gäller den stora arbetslösheten och den allmänna nedgången i ekonomin är

ansvarsfördelningen mellan företagsledarna, arbetsmarknadens parter, politikerna och de faktorer som sammanförs under beteckningen utlandet mer komplicerad att formulera. Samtidigt förefaller det som om tanken att politiker skulle vara mindre kompetenta, eller sakna moral och omdöme, inte i allmänhetens ögon framstår som lika främmande som tanken att detta också skulle kunna gälla företagsledare. I någon mening blir därför upplevelsen att företagsledarna har svikit betydligt starkare. Företagsledarna, i motsats till politikerna, hade vunnit allmänhetens förtroende och beundran.

Företagsledarnas syn på situationen

Något bör nämnas om vad de företagsledare sagt som uttalat sig, eller avkrävs ett ställningstagande, i frågan om deras ansvar för vad som nu uppfattas som resultatet av deras gärningar. Det första, och kanske minst intressanta, är att de inte säger någonting alls. Vanligt är att hänvisa till att näringslivet inte omfattas av någon offentlighetsprincip, åtminstone inte när det gäller vad som har sagt eller gjorts på företagsledningsnivå. Ibland motiveras tystnaden med hänvisning till pågående utredningar, och mer bestämt då möjligheten att dessa kan få ett rättsligt efterspel.

Utöver detta kan två huvudsakliga ståndpunkter skönjas. Den ena går ut på att de krafter som har format utvecklingen i huvudsak har legat utanför det som åtminstone enskilda företagsledare kunde påverka. Dessutom var utvecklingen mycket svår, i praktiken omöjlig, att förutsäga. Den andra ståndpunkten är betydligt mer självvrannsakande och ger vanligen uttryck för en föreställning om att de beslut som fattades präglades av tidsandan. Företagens strategier blev i en mening att imitera varandra inom ramen för vad som uppfattades som mer eller mindre självklara generella utvecklingslinjer. Utveckling och visioner var de centrala nyckelorden. Åtgärder vilka syftade till förändringar och kunde framställas som satsningar uppfattades som goda och önskvärda i sig.

Föreställningarna skiljer sig åt i synen på ansvarsfrågan. En händelseutveckling bortom ens påverkansmöjligheter kan ingen, definitionsmässigt, hållas som ansvarig för att ha orsakat. I vart fall inte med någon meningsfull konsekvens eller innebörd. Inte ens då det gäller en person som formellt sett är den som är ytterst ansvarig. Argumentet mot detta, när det gäller företagsledare, brukar vara att en av deras huvuduppgifter är just att handskas med risker i form av oväntade förändringar, eller i vart fall att när sådana inträffar snarast vidta mildrande åtgärder. Invändningen mot detta är i sin tur att vissa sammanhang är så komplexa att de inte går att prognostisera eller att de kanske inte ens är möjliga att formulera. Det kan till och med vara svårt att inse att vissa typer av förändringar faktiskt pågår. Härmed har problemet formulerats i termer av vad som är möjligt respektive inte möjligt att räkna med eller ens spekulera om på förhand. Framtidens förutsägbarhet, möjligheten att hantera osäkerhet och att givet dessa

förhållanden som företagsledare alltid göra rätt saker, har i och med detta framställt som en frågeställning vilken kräver sin bedömning.

De företagsledare som referera till någon form av besatthetstanke tar i och för sig på sig ansvaret för vad som har hänt. De betraktar detta som en mer direkt konsekvens av isolerade beslut och åtgärder vilka de var med och fattade respektive genomförde. Den fråga som då tämligen omedelbart inställer sig är om det finns personer som är mer lämpliga än andra för att handskas med företagsledningsuppgifter. Eller, mer tillspetsat, i vilken utsträckning hade alla tänkbara företagsledarkandidater reagerat på samma sätt — givet till exempel den tidsanda eller andra viktiga omständigheter vilka rådde under 80-talet.

Bilden måste nyanseras

På samma sätt som de så kallade finansvalparna inte trivialt kan betraktas som typiska för 80-talet, är inte heller den avskedade och ifrågasatta företagsledaren typisk för vad som händer just nu. Det typiska är att företagsledare fortfarande har kvar sina arbeten och ett hyggligt bibehållet förtroende — bland de anställda och hos företagets ägare. Detta är alltså något annat än att allmänheten inte längre har förtroende för företagsledare i allmänhet. Specialfallen, som i och för sig kan uttrycka vad som är unikt och i den meningen typiskt för en viss tidsperiod, får inte skymma vad som kan vara det typiska i en kvantitativ mening. Det är sannolikt inte en dominerande uppfattning bland dem som har insyn i specifika företag, att situationen i dessa beror på att företagets VD greps av champangeyrar under 80-talet, förlorade omdömet, och utöver att sko sig själv, har fattat beslut som på sikt kommer att eliminera verksamheten. Därmed inte sagt att synen på företagsledare och företagsledning har bestått intakt. I det avseendet omfattas alla företagsledare av den omvärderade synen på dem. Men just därför kommer en del företagsledare att betraktas som atypiska och då alltså i förhållande till den förändrade synen på dem som kollektiv. Många företagsledare, kanske rent av en majoritet, kommer att uppfattas som lysande undantag i förhållande till vad som i allmänhet framställs som ett 80-talets exekutiva rattfylleri. Åtminstone när de bedöms av dem som har direkt insyn i deras arbete och i de företag där detta arbete har utförts.

Centrala föreställningar om företagsledares arbeten

Det finns vissa föreställningar som skymtat ovan och som kan sägas utgöra en form av vardagsteori om företagsledare och företagsledning. I det följande, och som ett sätt att teckna en bild av företagsledares arbete, kommer dessa att kortfattat diskuteras i tematisk form. Utgångspunkten för det här sättet att förestå

och föreställa sig företagsledares arbete är själva positionen — manifesterad i befattningen som verkställande direktör.

Föreställningen om positionens auktoritet

En mycket dominerande föreställning är, nu som under 70-talet, att företagsledare har ett stort och inom ett enskilt företag i princip avgörande inflytande. Graden av inflytande, vad en företagsledare kan utöva inflytande över, samt på vilken tidshorisont han eller hon kan göra detta, kan självfallet diskuteras. Men ingen i ett företag kan mäta sig med företagsledaren i detta avseendet.

Inflytandet, i en allmän mening, är kopplat till positionen som sådan. En företagsledare kan i och för sig förbruka sitt förtroende och därigenom förlora hela eller en del av sitt inflytande. Motsatsen är naturligtvis också tänkbart. Men i positionen som sådan ligger detta till trots en latent auktoritet vilken borgar för möjligheter att utöva inflytande. Ett illustrativt exempel på detta är att en ny VD automatiskt förvärvar möjligheter att påverka — bokstavligt talat i kraft av sitt ämbete. Företagsledaruppdraget har i den meningen en institutionell karaktär⁵.

Föreställningen om personens avgörande betydelse

Positionen kan i hög grad betraktas som en förutsättning. Därefter är det exakt vem som innehar positionen som tillmäts betydelse. En hel del av debatten om företagsledning kretsade under 80-talet — ännu kanske det kan vara värt att påpeka — kring vilka egenskaper hos en individ som fordras för att kunna fullgöra ett företagsledaruppdrag med ett lyckat resultat⁶. Denna föreställning kan smältas samman med tanken om positionens institutionella egenskaper på ungefär följande sätt. Positionen gör att företagsledares åtgärder får en stor och vanligen avgörande betydelse för hur ett företag utvecklas. Men det är alltid personer som vidtar vissa åtgärder och inte andra, eller gör vissa bedömningar och förkastar andra. Om ett företag kommer att utvecklas gynnsamt eller ogynnsamt, eller i en viss riktning istället för i en annan, beror därför på vem det är som är företagsledare. Positionen är själva instrumentet. Den representerar möjligheten att förfoga över verktyg för att utöva direkt och indirekt ledning. Men det är alltid en viss person som handskas med instrumentet. Därmed får personen, vem det är som är företagsledare, *en förklarande status* när det gäller ett företags kondition

⁵ se Holmberg, I (1992). Att leda är att vilja, i Sjöstrand, S-E. och Holmberg, I. (1992). (red), *Företagsledning bortom etablerad teori*, EFI/Studentlitteratur: Stockholm, för en mer utförlig diskussion kring den fråga som diskuteras under detta avsnitt.

⁶ se t ex Maccoby, M. (1982). Ledaren, LiberFörlag: Malmö, Kets de Vries, M. (1984). The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management, International Universities Press: New York, Tollgerdt-Andersson, I. (1989). Ledarskapsteorier, Företagsklimat och Bedömningsmetoder, EFI: Stockholm, Adizes, I. (1990). Ledarskapets Fallgropar, LiberFörlag: Malmö, samt Kets de Vries, M. och Miller, D. (1990). Den Neurotiske Chefen, LiberFörlag: Malmö.

och situation⁷. Ett mycket tydligt uttryck för denna föreställning är affärspresens beskrivning av och intresse för just företagsledares insatser.

Föreställningen om framtidsfrågor som den centrala uppgiften

Företagsledare, i högre grad än de som inte har erfarenhet av denna typ av arbete, brukar betona att det finns restriktioner för deras agerande, och att en rad relevanta faktorer har de liten eller ingen möjlighet att påverka. Skicklig företagsledning blir med en sådan utgångspunkt delvis avhängigt förmågan att förutsäga just skeenden eller situationer som är svåra att påverka, att undvika åtgärder som tillsammans med sådana omständigheter utvecklar problem, eller att anpassa företaget till sådana omständigheter.

Samtidigt understryker företagsledare förekomsten av valmöjligheter. Utan dessa skulle deras arbeten reduceras till ett mer eller mindre reaktivt verkställande av anpassningsåtgärder. Det är i valmöjligheterna som beslutsfattandet har sin centrala hemvist. Och det är också här som företagsledare i allmänhet uppfattar att de spelar sin centralaste roll. Alla företag måste anpassa sig till vissa generella trender. Det för ett visst företag särskiljande, möjligheten att göra ett genidrag, ligger i de val som görs när valmöjligheter existerar.

Begreppsparet hot och möjligheter är ett bland flera uttryck för hur dessa aspekter kommer in som ett element i arbetet i en företagsledning. Det fundamentala är emellertid inte skillnaderna mellan en begränsande och en exploaterbar sida i händelseutvecklingar. Det centrala är istället något som förenar dessa båda aspekter. Såväl hot som möjligheter bär en stark prägel av något potentiellt, i meningen något som inte är men som kan tänkas bli. I detta avseendet är termerna intimt förknippade med framtid. Och framtiden, och hur denna skall hanteras, står i fokus för intresset både hos dem som praktiserar företagsledning och dem som på olika sätt studerar och diskuterar denna typ av arbeten. Det är här, i anslutning till framtidsfrågorna, som den verkligt stora uppgiften för en företagsledare står att finna.

Föreställningen om rationalitet och systematik i arbetet

Föreställningar om företagsledares arbete utgår i allmänhet från en tanke om att deras åtgärder och överväganden har rationella grunder och utvecklas såväl som genomförs med en viss systematik. Det är tämligen enkelt att verifiera denna föreställning. Det svårare problemet är att förklara densamma. Varför har tanken att företagsledare gör rationella saker, och gör dem på ett systematiskt sätt, så till den grad kommit att prägla olika föreställningar om deras arbeten?

⁷ se Forsblad, P. (1980). Företagsledares beslutsinflytande, EFI: Stockholm, för en utförlig diskussion om den roll företagsledares beslutsfattande förväntas spela när det gäller ett företags utveckling samt den kritik som kan riktas mot den här typen av föreställningar.

En förklaring är att hänvisa till den moderna västerländska kulturen och det industrialiserade samhälle som vuxit fram i intimt samspel med varandra. Inom ramen för det allmänna normsystem som råder i samhället skulle det betraktas som eftersträvensvärt att göra saker rationellt, att vara systematisk och därmed effektiv. För att låna orden av Claes Gustafsson som behandlat och utvecklat ämnet i olika sammanhang: "Den moderna människan, inte minst företagsledaren, känner spontant och oflekterat det riktiga och moraliskt förpliktigande i att handla effektivt och rationellt"⁸.

Ett alternativ till en sådan förklaring, eller möjligen ett specialfall av denna, är att hänvisa till föreställningen om att saker som har med framtiden att göra betraktas som det centrala arbetsområdet för företagsledare. En konsekvens av en sådan utgångspunkt är att företagsledares arbete betraktas med tonvikten lagd på något som det definitionsmässigt bara går att föreställa sig. Därmed sätts en mental sida av företagsledares arbete i fokus — företagsledning betraktas som en till en väsentlig del intellektuell sysselsättning!

Med ett sådant perspektiv skulle även den stora efterfrågan på modeller för hur ett företags situation och utvecklingsmöjligheter skall beskrivas kunna få en naturlig förklaring — ett sorts managementlitteraturens *raison d'être*. Detsamma gäller den tonvikt som analys och ett analytiskt förhållningssätt har i utbildningar som syftar till att förbereda företagsledare för deras yrkesroll eller ge dem tillfälle att vidareutveckla sig i detta avseende⁹.

Föreställningen om de stora frågornas dominans

Ett ställningstagande i frågan om vilka faktorer som bestämmer hur och varför företag utvecklas är i hög grad också en prognos för vad företagsledare kan förväntas arbeta med och i viss mån också hur de kan förväntas lösa sina uppgifter. Om inte är det inte heller möjligt att upprätthålla tanken att de spelar en avgörande roll för ett företags utveckling¹⁰. För företaget avgörande frågor, ibland betecknade strategiska, framstår därför som det mest centrala momentet i företagsledarens arbete.

Förklaringar till ett företags utveckling beskrivs vanligen som urskiljbara åtgärder eller omständigheter av någorlunda magnitud. En kraftfull satsning på ett visst verksamhetsområde, en större investering, eller en någorlunda komplicerad omorganisation är alla exempel på detta. Ett rationaliseringsprogram under en lågkonjunktur är ett annat. I den utsträckning som företagsledare skall kunna betraktas som förklaringen till ett företags utveckling måste de alltså fullgöra sin

⁸ se Gustafsson, C. (1992). Den dygde företagsledaren, i Sjöstrand, S-E och Holmberg, I. (red), *Företagsledning Bortom Etabelrad Teori*, Studentlitteratur/EFI: Lund/Stockholm (s 32).

⁹ se Björkegren, D. (1986). Företagsledarutbildning — en fallstudie, EFI: Stockholm, för en redogörelse över innehåll och pedagogiska metoder i företagsledarutbildning.

¹⁰ Jmf till exempel med vissa populationsekologiska organisationsteorier.

funktion inom ramen för den typ av frågor, de sammanhang eller en typ av processer vilka kan betraktas som de för utvecklingen avgörande.

En vanlig och tämligen ofreflekterad ståndpunkt är att det går att betrakta betydelsen av en fråga som en god approximation för den omfattning med vilken företagsledaren sysselsätter sig med densamma. Att förbereda och fatta beslut i avgörande frågor och att omsätta dessa i aktiviteter och förändringar antas därför vara den typiska aktiviteten i en företagsledares arbete. Förväntningarna på företagsledare är att de regelbundet, i princip dagligen, skulle syssla med i det här avseendet viktiga, i första hand stora och för företaget genomgripande frågor och problem.

Problemformulering och utgångspunkter

De föreställningar om företagsledare och deras arbetsuppgift som presenterades ovan är behäftade med ett allvarligt problem. Företagsledare har en envis tendens att göra andra saker, och att göra dessa på ett annat sätt, än vad som är rimligt att förvänta sig på basis av dessa föreställningar¹¹. Ett vanligt moment är, för att ta ett exempel, att ta ställning i dagsaktuella frågor vilka rör den pågående verksamheten. Företagsledare tillbringar också en helt del tid i samtal med människor om hur de arbetsuppgifter som dessa människor är sysselsatta med skall lösas. Däremot är det sällsynt att företagsledare fattar beslut i bemärkelsen väljer ett bland ett antal någorlunda utredda handlingsalternativ. Deras arbetsdagar hackas sönder av de förhållandevis många frågor i vilka de blir inblandade. Deras arbetsmetodik kan beskrivas som att genom punktvisa insatser under korta tidsintervall försöker bearbeta de mest akuta. Det är bara undantagsvis som frågor är akuta därför att det kommer att ta tid att hitta och implementera lösningar på dem — lösningar som dessutom förväntas vara verk samma under en längre tid framöver. Det vanliga är att de är akuta därför att frågan måste lösas under dagen, den här veckan, eller i varje fall under innevarande kvartal. Att bibehålla verksamheten intakt i dagsläget, och på ungefär samma sätt som hittills, förefaller vara det som dominerar deras arbetsdagar. Undantagen till dessa arbetsmönster finns möjligen i företag som hamnat i direkta krissituationer.

Företagsledares arbetet med utvecklingsfrågor kommer kontinuerligt till korta i konkurrensen om deras tid och uppmärksamhet. En vanlig uppfattning bland företagsledare är just att de inte hinner med — i den omfattning de anser önskvärt — att driva arbetet med frågor som bedöms som långsiktigt viktiga. Ambitionerna att decentralisera företag har en mycket direkt koppling till de här problemen. Idén är att om fler människor i företaget kan ta ett ansvar för den operativa eller kortsiktiga driften av verksamheten, så skall tid frigöras för före-

¹¹ se vidare i kapitel 2 för referenser till de studier i vilka stöd finns för de påståenden som följer.

tagsledningen. Tid som ledningen kan använda till arbete med långsiktiga utvecklingsfrågor och strategiska inriktningsproblem.

Det finns ett annat sätt att uttrycka det hela: Det finns mycket som talar för att det skulle ha uppstått någon form av missuppfattning när det gäller företagsledares arbete. Endera av två saker kan ha missuppfattats. Det ena är att företagsledares betydelse för ett företags utveckling är överskattad. Argumentet skulle vara att eftersom de inte arbetar tillräckligt frekvent och i tillräcklig omfattning med utvecklingsfrågor kan det inte heller uppstå något arbetsresultat som spelar en avgörande roll i det avseendet. Det andra som kan ha missuppfattats är hur företagsledare kan åstadkomma arbetsresultat som skulle ha sådana effekter. Missuppfattningen rör i så fall inte att de leder företag i något som kan kallas för en klassik mening utan hur detta går till. Ungefär så kan de slutsatser formuleras som är rimliga att dra givet det empiriska material som föreligger om företagsledande arbete. Åtminstone är det vad som görs gällande i den här studien.

Forskningsproblemet

För den här studien har följande sätt att betrakta problemet formulerats. Å ena sidan visar ett stort antal studier att företagsledares dagliga aktiviteter i betydande utsträckning bestäms av kortsiktiga förhållanden och av faktorer vilka är lokalt och ofta temporärt relevanta. Å andra sidan vidhåller både företagsledare och en hel del forskare att företagsledare spelar en central roll för hur företag utvecklas. Problemet ligger i att föreställa sig hur någon som endast i begränsad omfattning förfogar över det egna arbetets innehåll och uppläggning kan påverka ett helt företags utveckling just genom resultatet av detta arbete.

Forskningsområdet — en första bestämning

Den litteraturläsning, den empiriska studie och de grubblerier som kommer att redovisas i det följande har utspelat sig under en tidsperiod då mycket har sagts och skrivits om vad företagsledare gör, hur de gör detta och hur de borde göra detta. Under 80-talet har en rad nya förslag lagts fram om i vilken språkdräkt eller med vilka begrepp företagsledares förhållanden skall beskrivas. Företagsledare kanske dirigerar organisationer på ett sätt som är analogt med dirigentens förhållanden i podiet eller coachar medarbetare ungefär som en idrottstränare i förhållande till sina idrottsmän. Kanske utövas företagsledarfunktionen bäst genom att företagsledaren promenerar omkring, eller sätter mål, eller har och kommunicerar visioner. Kanske går företagsledares arbete ut på att vara förebild, och att i övrigt överlåta åt sina medarbetare att självständigt lösa sina uppgifter.

I den här studien används begreppet arbete som den övergripande termen för vad företagsledare gör. Valet av begreppet arbete kan mot bakgrund av 80-talets vokabulär till viss del betraktas som en provokation: Det är ju tänkbart att vad företagsledare gör bäst kan begripas om detta betraktas som arbete, som något som är arbetsamt. En sådan utgångspunkt behöver inte stå i konflikt vare sig med att de fyller sin funktion genom att promenera omkring eller att de fyller denna genom att utveckla och kommunicera visioner. Men begreppet arbete återför beskrivningen av dem till en delvis trist och mindre glamorös vardag, där ansträngning, trötthet och sakfrågor är ett dominerande inslag. I den meningen representerar begreppet arbete inte så mycket en fördom om att företagsledare gör vissa saker eller gör detta på ett speciellt sätt. Snarare representerar det en idé om att det finns vissa saker som företagsledare gör helt tiden, eller över tiden — det finns något kontinuerligt i deras arbete. Förmodligen finns det en vardag också för en företagsledare.

Det skall i sammanhanget erinras om att begreppet arbete inte var en central term när studien inleddes. Att tillmäta begreppet potential, och en central roll, är snarare att betrakta som en insikt som växt fram under studien. Däremot är det rimligt att påstå att sedan begreppet väl fått sin roll i studien så har det kommit att prägla den i allt väsentligt. Det finns därför skäl att vara uppmärksam på att begreppet arbete också leder till en viss blindhet inför andra aspekter på företagsledares förehavanden och arbetssituation.

Forskningsområdet — en andra bestämning

En utgångspunkt för denna studie är att företagsledarpositionen som sådan, liksom varje annat typfall av chefsposition, fyller någon funktion i det sätt på vilket ett företag är uppbyggt och spelar en roll för det sätt på vilket ett företag fungerar. I den meningen förutsätts här alltså att befattningen, oberoende av innehavaren i det enskilda fallet, har någon form av relevans som till vissa delar skulle vara möjlig att generalisera. Detta är något som emellertid inte anses stå i konflikt med en annan utgångspunkt: Att det spelar en roll, sannolikt också en väsentlig roll, exakt vem det är som innehar en viss given befattning. Åtminstone antas detta vara fallet med avseende på vissa om än hittills mindre framgångsrikt isolerade aspekter, och mer precist då på den funktion som företagsledares arbete fyller i ett företag. En renodling av gränsen mellan positionens betydelse å ena sidan, och personens betydelse å den andra, betraktas därför som ett synnerligen centralt problemområde i arbetet med en teori om företagsledares arbete och funktion. Detta ligger emellertid utanför vad som primärt kommer att vara i fokus för den här studien.

Forskningsområdet — en tredje bestämning

I den här studien är ambitionen inte att försöka avgöra huruvida företagsledare har eller inte har en relevant påverkan på ett företags utveckling. Problemställningen begränsas till att försöka förstå om en sådan påverkan skulle kunna vara möjlig trots att deras arbetsdagar ser ut som de gör. Studien försöker svara på om det finns förklaringar till hur företagsledares dagliga aktiviteter skulle kunna integreras till någon form av arbetsresultat med också andra kvaliteter än att påverka verksamheten här och nu och i specifika sakfrågor. Eller, annorlunda uttryckt: Finns det strukturer eller mönster över tiden i företagsledares arbete som förändrar tolkningen av vad de gör inom ramen för enskilda aktiviteter eller arbetsuppgifter så som dessa framträder när de beskrivs som dagliga aktiviteter.

Forskningsområdet — en fjärde bestämning

Företag är ingen homogen kategori organisationer. De kan variera i storlek, i typ av verksamhet eller i termer av geografisk utbredning på verksamheten. En del företag äger och förvaltar andra företag. Några är nyetablerade, andra är betydligt äldre än både en och till och med två mansåldrar. Företag verkar i olika miljöer och de kan befinna sig i olika situationer.

Den här studien avgränsas till vad som kan betecknas som någorlunda stora rörelsedrivande företag. Argumentet är att det är uttryckligen eller underförstått sådana företag som har varit föremål för behandling i mycket av vad som skrivits och sagt om företag och företagsledning. Även om tillväxten när det gäller exempelvis managementlitteratur just för tillfället förefaller ske inom områden som behandlar vad som framställs som specialfall (till exempel kunskapsföretag¹²) så löper doktrinhistorien i huvudsak genom och kring en modell av företaget som en multifunktionell industri- eller handelsverksamhet av en storlek som inte kan betecknas som mindre eller ens medelstor. Även om något typföretag alltså inte existerar — vare sig i verkligheten eller i litteraturen — så finns det ändå en viss dominans i debatten om företagsledningen som anknyter till något i stil med vad som skisserats här.

¹² För den som är intresserad av debatten kring ledarskap i och ledning av olika typer av företag hänvisas till Holmberg, I. (1992A), Ledning av Tjänsteföretag — En kritisk granskning av kunskapsläget, *Research Paper Nr 6489*, Stockholm: EFI.

Bokens disposition

I nästa kapitel diskuteras kunskapsläget när det gäller forskning om chefers arbete. Kapitlet behandlar i första hand den forskning som har tagit fasta på en idé om att chefers och företagsledares förehavanden kan beskrivas med hjälp av ett antal aktivitetskategorier. På basis av en översiktlig genomgång av den inomvetenskapliga debatt som förts i anslutning till denna forskning diskuteras vilka problemställningar som är aktuella, och vilka idéer som finns om vad som behöver göras forskningsmässigt. Fyra huvudsakliga inriktningar för den fortsatta forskningen formuleras. Dessa bildar i sin tur bakgrunden för att formulera den fråga vilken studien behandlar och som har antytts tidigare i detta kapitel.

I kapitel 3 redogörs för de överväganden som ligger bakom val av ansats och metod. Studien har baseras på en longitudinell fallstudie av arbetet i en företagsledning under åren 1984 till 1988. Arbetet i fallföretaget följs under den senare tvåårsperioden genom regelbundna intervjuer med hela företagsledningen. Skeendet åren 1984 till 1986 rekonstrueras genom återblickande intervjuer. I kapitlet redogörs också för analysarbetets uppläggning och de förändringar som har gjorts under arbetets gång när det gäller studiens ansats och fokus.

Kapitel 4 ägnas åt en beskrivning av utvecklingen i fallföretaget under den period som studien omfattar. Kapitlets syfte är att ge en allmän bakgrund till och en beskrivning av den situation i vilken fallföretagets företagsledning och dess VD verkade under den observerade perioden.

I kapitel 5 beskrivs och analyseras företagsledaren och hans arbetsmetodik. I kapitlet konstateras dels att företagsledare tillbringar en väsentlig del av sin tid med att arbeta tillsammans med andra, alltså att samtal var en grundläggande form för hans arbete. Det konstateras också att han har en struktur i hur han ser på arbetet i företagsledningen. Denna består av tre huvudtyper av uppgifter eller frågor: Arbete som rör den löpande verksamheten, förändringsarbete och arbete med ramar och riktlinjer för verksamheten och dess utveckling. Denna struktur blir också en av utgångspunkterna för analyserna av materialet.

I kapitel 6 beskrivs och analyseras ledningens arbete med den löpande verksamheten i företaget. Det konstateras att de frågor som är aktuella faller inom en av två kategorier — administration respektive hantering av händelser. Utgångspunkten för det här sättet att förstå ledningsarbete är att organisation betraktas som ett eller ett antal explicita eller implicita beslut, vilka gäller tills vidare. Dessa beslut rör vem som skall göra vad och ibland också när, var och hur. Ett sådant beslut är alltid ofullkomligt och måste därför successivt kompletteras alternativt skapas/återetableras. Administration respektive hantering av händelser motsvara i sin tur dessa olika situationer.

I kapitel 7 beskrivs och analyseras ledningens arbete med förändringar inom företaget och i dess verksamhet. Två typer av förändringsarbete identifieras. Dessa skiljer sig åt i termer av hur arbetet initierades. Vissa förändringsprocesser växte fram genom att snarlika händelser inträffade om och om igen. Detta leder med tiden till åsikten att det finns ett systematiskt fel i det sätt på vilket verksamheten har organiserats. Andra förändringsprocesser växer istället fram genom att ledningen kommer till bedömningen att potential inte tas tillvara. En historik av problem eller återupprepade händelser saknas.

I kapitel 8 beskrivs och analyseras ledningens arbete med ramar och riktlinjer för verksamheten inom företaget. Då mycket av detta arbete var färdigt i sina huvuddrag när datainsamlingen påbörjades får framställningen karaktären av redovisning av omsättandet respektive vidareutvecklingen av ramar och riktlinjer för utvecklingen inom företaget. Det kan konstateras att mycket av det arbete som pågår inom ledningen förändrar såväl strategier som mål. Detta då utan att vara vare sig ett explicit moment i arbetet eller ens i alla stycken en medveten aspekt på skeendet medan arbete pågår. Snarare kan detta beskrivas som konsekvenserna av ett spontant lärande som ledningen tar tillvara.

I kapitel 9 beskrivs och analyseras företagsledningens sätt att organisera arbete med den i någon mening gemensamma uppgiften att leda fallföretaget och dess verksamhet. Det konstateras att väsentliga delar av arbetet inte var fördelat, speciellt när det gäller förändringsarbete respektive formulerandet av ramar och riktlinjer för verksamheten. Det konstateras också att mycket av arbetet var tillfälligt fördelat och att såväl arbete som ansvarsfördelning successivt formulerades och omformulerades. De delar av arbetet som var fördelat tills vidare motsvarade de ansvarsområden, eller positioner, som formulerats för olika personer inom företagsledningen. Till viss del kan dessa betraktas som ett uttryck för en formell organisation av arbetet. Slutsatsen blir att denna är såväl begränsad i termer av vad den beskriver och förklarar i termer av arbetsmönster som att den har en mindre central roll för att förstå viktiga delar av arbetet i ledningen.

I kapitel 10 beskrivs och analyseras vad som hände med arbetsinnehåll och arbetsformer i samband med att förutsättningar för ledningens eget arbete förändrades. Bakgrunden var en försäljning av fallföretaget. Företagsledarens agerande under omställningsperioden, de processer som pågick under denna och utfallet av dessa beskrivs och analyseras.

I kapitel 11 sammanfattas studien och de slutsatser redovisas som den anses underbygga. En diskussion förs om vilka implikationer dessa har när det gäller studiens forskningsfrågeställning och syfte. Möjligheterna att generalisera resultaten behandlas. Avslutningsvis presenteras ett antal förslag till fortsatt forskning och några delvis nya utgångspunkter för studier av företagsledare.

2 Forskning om chefers arbete

Detta kapitel behandlar forskning om chefers arbeten. Diskussionen begränsas till den typ av studier som har behandlat chefsarbete som utförandet av ett antal aktiviteter och där observationerna har gjorts på individnivå. Perspektivet är delvis doktrinhistoriskt.

Kapitlet är uppbyggt kring ett antal centrala teman i den inomvetenskapliga debatten. Ett sådant gäller relevansen i de tidiga beskrivningarna av chefers arbete. Vart och hur långt den empiriska forskningstradition som inleddes under 50-talet har fört kunskapen diskuteras också. Ett antal teman som diskuterats i litteraturen vad det gäller övergripande forskningsinriktning och metodologisk design redovisas och exemplifieras.

Kunskapsläget sammanfattas i form av fyra tänkbara forskningsstrategier, var och en med en viss tolkning av varför området inte har utvecklats i en omfattning som motsvarat förväntningarna. Avslutningsvis, med hänvisningar till dessa strategier och ställningstaganden i frågan om kunskapsläget, presenteras det sätt att formulera problemet som har utgjort grunden för den här studiens forskningsfråga och syften.

Fayols beskrivning av företagsledande

Fayol delade upp företagande i sex grundläggande typer av aktiviteter¹³. En första kategori betecknade han tekniska aktiviteter och syftade på produktion av varor och den hantering av material som sker i samband med denna. Han särskilde detta från kommersiella aktiviteter. Till dessa hänförde han köp av insatsvaror och försäljningen av de förädlade produkterna. Den ekonomiska sidan av företagandet delade Fayol upp i två typer av aktiviteter. Dels talade han om finansiella överväganden eller, som han också uttryckte det, sökandet efter alternativ för optimal användning av kapital. Dels talade Fayol om redovisning, med vilket han avsåg lagerbokhållning, sammanställande av kostnadsstatistik och upprättande av balansräkning. En femte kategori aktiviteter rörde arbetet med säkerhetsfrågor, och säkerhet då för såväl egendom som för de personer som arbetade i första hand inom produktionen.

¹³ Fayol, H. (1916/1949). *General and Industrial Management*, London: Pitman Books.

Den sjätte och sista kategorin kallar han för management. Hans utgångspunkt för att närma sig den här sidan av företagande var att han ansåg management vara:

"neither an exclusive privilege nor a particular responsibility of the head or senior members of the business; it is an activity spread, like all other activities, between head and members of the body corporate." (s 6)

Genom att betrakta management som en typ av aktiviteter blir dess relation till arbetet i olika typer av befattningar en mer öppen fråga¹⁴:

"It (syftande på management ff a) should not be confused with government. To govern is to conduct the undertaking towards its objective by seeking to derive optimum advantage from all available resources and to assure the smooth working of the six essential functions. Management is merely one of the six functions whose smooth working government has to ensure, but it has such a large place in the part played by higher managers that sometimes this part seems exclusively managerial." (s 6)

Begreppet government, i vilket samtliga typer av aktiviteter innefattas, får härmed en ganska komplex men också heltäckande innebörd. Det kan också vara viktigt att notera att Fayol härigenom inte betraktar management som synonymt med företagsledning eller ledningsarbete. Det framgår bland annat av att han påpekar att det kan förefalla som om detta skulle vara fallet. Med företagsledning avser Fayol istället både hanteringen av de generaliserbara problem som företagsledare ställs inför, exempelvis principer för att organisera människors samverkan, och att hantera de för ett företaget specifika sakfrågor vilka kan hänföras till typ av verksamhet, företagets situation och liknande.

Management som tillämpandet av ett antal principer

Fayols föreställning om att management kan generaliseras kommer till uttryckt genom att han diskuterar problemet i termer av ett antal tillämpbara principer¹⁵. Som exempel kan nämnas att han tar upp behovet av disciplin i, men också en anständig ersättning för det arbete som utförs i företaget. Han diskuterar vikten av en lämplig arbetsfördelning och betonar att det måste finnas en plan för varje

¹⁴ En annan av de stora klassikerna, Chester Barnard, betonar också vikten av att skilja mellan management som en aktivitet å ena sidan och en kategori befattningar å den andra, se Barnard, C. (1938). *The Function of the Executive*, Harvard University Press: Cambridge, Mass.

¹⁵ Dessa principer rubriceras arbetsfördelning, auktoritet, disciplin, en enhetlig befälsrätt, en samlad plan för varje mål, underordnande av individuella intressen till förmån för företagets, anständig ersättning, centralisering, rak hierarki, ordning (eller som Fayol uttrycker det: "a place for everyone and everyone in his place" s 36), hänsyn, kontinuitet i bemanningen (egentligen ett uttryck för en strävan mot låg personalomsättning), initiativ, och avslutningsvis vad Fayol kallar för en "esprit de corps" alltså en form av företagsanda eller kultur.

mål. Han lovordar centralisering och han anser det viktigt med kontinuitet i bemanningen av olika funktioner. Han vill se initiativkraft och är av åsikten att företagsledare måste vara beredd att visa hänsyn till de anställdas krav och behov. Han behandlar frågor inom ett brett spektrum, från hur människor skall grupperas (arbetsfördelning), till den idag så populära idén om nödvändigheten av en stark företagskultur — en "esprit de corps" för att använda Fayols egen terminologi. Idag skulle hans behandling av ämnet sannolikt betecknas som en managementfilosofi. Många skulle säkert också, med någon reservation, vara beredda skriva under på de teser som Fayol lanserade.

I en del sammanhang betraktas Fayols arbete som en form av elementär företagsteori. Som sådan gör den anspråk på att beskriva vad som är nödvändigt för att ett företag skall fungera bra, underförstått ur ett huvudmannaperspektiv. Hans utgångspunkt är ett hierarkins imperativ och betraktar därför inte företagsledarens möjligheter att nå uppsatta mål som väsentligt problematiska, givet att hans principer tillämpas. Däremot är det inte uppenbart att Fayol förutsatte att ledningens frihetsgrader och möjligheterna att utöva inflytande skulle vara så stora som det normalt brukar hävdas att han gjorde gällande. Många av hans principer handlar uttryckligen om nödvändigheten av att agera inom ramen för olika restriktioner. Hänsyn och anständig ersättning till anställda är till exempel ett direkt uttryck för en typ av utbytesidé som senare skulle artikuleras både av Barnard¹⁶ och av March och Simon¹⁷.

Ledningsarbetets innehåll

Fayols beskriver ledningsarbetets innehåll, när det gäller management, genom att hänvisa till fem funktioner som exekutiven skall fylla. Dessa är att organisera och planera verksamheten, att ge order, att koordinera verksamheten och att successivt kontrollera utfallet och resultatet av olika åtgärder och aktiviteter inom företaget.

Organisation behandlar Fayol i stor utsträckning från den formella sidan. Hans mer övergripande definition av begreppet är följande:

"To organize a business is to provide it with everything useful to its functioning: raw materials, tools, capital, personnel. All this may be divided into two main sections, the material organization and the human organization." (s 53)

Fayol behandlar endast organisation av människor. Hans argument är att det är denna aspekt som det är möjligt att generalisera kring. I det sammanhanget redovisar han också sin invändning mot Taylor, en annan av epokens stora tän-

¹⁶ Barnard, C. (1938). *The Function of the Executive*, Harvard University Press: Cambridge, Mass.

¹⁷ March, J. and Simon, H. (1958). *Organizations*, John Wiley & Sons: New York.

kare¹⁸. Fayol menade, i strid med Taylors linje-stabsmodell, att strikt hierarki och enhetlig ledning var att föredra. Varje individ skulle bara ha en chef.

Om planering säger Fayol bland annat att maximen att ledning handlar om framförhållning, ger en förståelse av betydelsen av planering i ett företag¹⁹.

Organisation och planering är metoder för att skapa förutsättningar för verksamheten och dess bedrivande. Därefter intresserar sig Fayol för vad som skulle kunna kallas för driftsfrågorna. Han talar om att när en organisation väl har etablerats, så måste den hållas igång. Order måste ges och instruktioner tillhandahållas²⁰. Allt är emellertid inte möjligt att förutse. Därför, menar Fayol, behövs också en koordinerande funktion. Denna handlar om att:

"... harmonize all the activities of a concern so as to facilitate its working, and its success. It is giving to the material and social, functional, organic whole such proportions as are suitable to enable it to play its part assuredly and economically. It is to bear in mind in any activity whatsoever, technical, commercial, financial or other, the obligations and consequences such action involves for all the functions of the business. It is to build and keep expenditure proportionate to financial resources, equipment and tools to production needs, stocks to rate of consumption, sales to production. It is to build the house neither too small nor too big, adapt the tool to its use, the road to the vehicle, the safety precautions to the risks. It is to relegate the secondary to second place after the principal. It is, in a word, to accord things and actions their rightful proportions, and to adapt means to ends." (s 103)

Kontroll, avslutningsvis, är alla de sätt genom vilka exekutiven undersöker huruvida planer har hållits, instruktioner har utförts och principer upprätthålls. Syftet är att identifiera brister och fel, att eliminera dess förekomst eller förhindra ett upprepande. Det kan gälla allting — saker, människor eller aktiviteter²¹.

Fayol redogör också för vad han ser som viktigt för att en företagsledare skall kunna göra ett bra arbete. Så till exempel måste företagsledaren ha stor kännedom om sin personal, bland annat för att kunna åtgärda problem med brister i kompetensen. Företagsledaren bör också sträva efter att vara ett föredöme. Fayol menar vidare att det är viktigt med regelbundna genomlysningar av företaget och dess kondition. I anslutning till detta menar han att som en del av rutinarbetet i företaget skall sammankomster anordnas där acceptans skapas för vad som skall prioriteras och vem som skall vara ansvarig för att detta blir gjort. Han understryker emellertid vikten av att företagsledare inte får bli för involverad i detaljer. Denne skall istället inrikta sig på att stimulera andra till handlingskraft, till att ta initiativ och till att känna lojalitet med företaget och dess angelägenheter. I många avseenden är det alltså en tämligen modern managementfilo-

¹⁸ Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row: New York.

¹⁹ Fayol, H. (1916/1949). op cit. "(t)he maxim, "management means looking ahead," gives some idea of the importance attached to planning in the business world ..." (s 43).

²⁰ Fayol, H. (1916/1949). ibid. "An organization having been formed, must be set going and this is the mission of command" (s 97).

²¹ Fayol, H. (1916/1949). ibid. "... point out weaknesses and errors in order to rectify them and prevent recurrence. It operates on everything, things, people, actions." (s 107).

sofi som Fayol formulerar. Låt vara att den också har sina tidstypiska drag och uttrycker värderingar och föreställningar som idag betraktas som förlegade.

Den empiriska traditionen

Klassikerna, för att använda Mintzbergs termer — här då representerade av Fayol — behandlade chefers arbete från en normativ utgångspunkt²². De behandlade frågan vad chefer borde göra och vilken funktion de borde fylla. Koontz förklarar detta med att de i stor utsträckning var praktikens män med egen erfarenhet av företagsledning²³. Deras bidrag låg i att systematisera och publicera dessa sina erfarenheter.

En del av deras efterföljare närmade sig istället problemen från en vetenskaplig utgångspunkt. Det utmärkande för dessa arbeten är att de dels har syftat till att systematisera många individers erfarenheter och arbetssituationer, dels att detta har skett inom ramen för ett antal metodologiska principer. Den första studien inom denna tradition, och den genom vilken chefers arbeten blev ett i vetenskaplig mening empiriskt problem, presenterades av en svensk i början av 50-talet²⁴. I denna studie kartlades tio företagsledares aktiviteter under ett antal arbetsdagar med hjälp av strukturerade protokoll, eller dagböcker, som företagsledarna förde. Ansatsen har i betydande utsträckning blivit vägledande för den metodologiska uppläggnings av de studier som följt i studiens spår och anda.

Carlson (1951) om företagsledares arbete

Carlsons intresseområde var företagsledares arbetsbörda och arbetsmetoder. Syftet med studien beskrev Carlson 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" behavior. But by studying a series of individual cases I have hoped to find certain common behavior patterns and some general relationships which characterize these patterns." (s 10)

Carlsson redovisade sina iakttagelser under tre analysområden. Dessa var tidsanvändning, kontakter samt typer av handlagda ärenden. När det gällde företagsledarnas arbetstid fann Carlson att denna ständigt togs i anspråk av andra,

²² Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row Publ: New York; jmf också Luthans, F., Rosenkrantz, S. and Hennessey, H. (1985). What Do Successful Managers Really Do? An Observational Study of Managerial Activities, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 21, 3:255-270.

²³ Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited, *Academy of Management Review*, 5: 175-187.

²⁴ Carlson, S. (1951). *Executive Behaviour*, Stockholm: Strömbergs.

bland annat via telefonsamtal och besök. Carlsson fann anledning att påpeka att:

"Since the majority of the chief executives never had enough time undisturbed by visitors and telephone calls while at their offices, they had to bring a considerable amount of work home with them." (s 74)

Detta är kanske idag att betrakta som allmänt spridd kunskap, men det är ett av de mest refererade resultaten av studien. Den utsatthet i dessa avseenden som företagsledaruppdrag innebär har också bekräftats av många andra²⁵.

Dessa iakttagelser låg till grund för slutsatsen att de studerade företagsledarnas arbetsbörda var, generellt sett, stor:

"Though we had no way of measuring quantitatively the working loads of the chief executives, the study of their working time and of the type of their work indicated that in most cases this working load was excessively heavy." (s 75)

Carlson sluter sig vidare till att företagsledare skulle ha betydande svårigheter att styra den egna arbetstidens fördelning och innehåll. Det finns, säger Carlson, en tendens till att företagsledare blir slavar under sina inbokade möten. De får vad han kallar för en sorts "diary complex"²⁶.

Carlson analyserade också sitt material i termer av de kontaktmönster som företagsledarna var involverade i. Framställningen innehåller reservationer för precisionen och fullständigheten avseende vem och på vilket sätt som företagsledare hade sina kontakter. Men det finns också ett antal intressanta fragment som Carlson menar kan vara viktiga att lyfta fram. Så fann han exempelvis att de studerade företagsledarna hade relativt lite kontakter med kunder och leverantörer, kontakter som vanligen delegerats till andra. Däremot hade de en helt del representativa kontakter, bland annat med fackliga organisationer och olika myndigheter. Carlson noterade också att:

"... committees often represent an important means for the chief executives to keep in regular contact with their subordinates. A comparison (...) shows that the chief executive's committee contacts are both more systematic and more varying with regard to the type of people he meets than his other personal contacts inside the organization." (s 85)

Generellt sett föreföll kontakter vara den centrala formen för arbetet, åtminstone i den utsträckning detta fullgjordes under normal kontorstid (jmf ovan). Genom

²⁵ se till exempel Mintzberg, H. (1973). op cit, samt Forsblad, P. (1980). Företagsledares Beslutsinflytande, EFI: Stockholm.

²⁶ Carlson, S. (1951). op cit. sid 71ff.

analyser av vad som avhandlades i dessa kontakter fann Carlson vissa tämligen distinkta mönster. Ett sådant var att det var betydligt vanligare att kontakterna rörde funktionsspecifika frågor jämfört med företagsövergripande. I flertalet fall tenderade de senare att utgöra mindre än en sjättedel av de av företagsledarna hanterade frågorna. Carlson fann samma mönster när han klassificerade frågorna i termer av utvecklingsfrågor respektive dagsaktuella frågor. När frågor klassades i dels formulerande av policies, dels tillämpandet av sådana, kunde Carlson konstatera att beslut fattades om en viss policy i något avseende var ännu sällsyntare än att det förekom kontakter som i något avseende berörde utvecklingsfrågor.

Hales sammanfattning av de empiriska resultaten

Hales publicerade 1986 en artikel i vilken han försöker sammanfatta de drygt trettio år av forskning som följt efter Carlsons studie. Den struktur Hales använde för att hantera materialet, ett 25-tal studier, utgjordes av fem teman i vilka resultaten sorterades. Dessa teman var substantiella element (vad gör chefer?); tidsfördelningen mellan dessa element (hur arbetar chefer?); mönster i kontakter med andra (vem arbetar chefer med?); informella element (vilka ytterligare aktiviteter är chefer involverade i?) samt förhållanden som präglar deras arbeten (vad karaktäriserar chefers arbete?).

Hales kunde på så vis formulera tio faktorer där Hales menade att flertalet studier pekar i samma riktning. Dessa var att:

- a) chefsarbeten innehåller typiskt sett en kombination av specialistroll och en i vid mening administrativ roll.
- b) de substantiella elementen kan uttryckas som att vara förbindelselänk, att leda personal, samt att ansvara för en arbetsprocess.
- c) arbetsuppgifternas karaktär varierar i termer av frekvens, tidsåtgång, förutsägbarhet och upphovskälla.
- d) en betydande andel av tiden ägnas åt hantering av dagliga eller tillfälliga frågor och problem.
- e) en betydande del av arbetstiden ägnas åt verbal kommunikation som kan ses som övertalning eller uttryckande av direktiv.
- f) kommunikationsmönstren varierar systematiskt i termer av vilka frågor som avhandlas med vem.
- g) chefer ägnar sig åt frågor under korta tidsperioder och beslut, planering och liknande förefaller ske inom ramen för andra aktiviteter.
- h) mycket av chefers tid ägnas åt att redogöra för andra inom företaget för sina aktiviteter, ofta under informella former.
- i) arbetet innehåller en stor del av överväganden som gäller konflikter eller avvägningar mellan olika sociala, tekniska, eller administrativa aspekter på verksamheten.
- j) det finns möjligheter för chefer att själva välja vad som skall göras såväl som hur detta skall göras.

Hales sammanställning leder honom också till slutsatsen att fyra resultat, med anknytning till de tio beskrivningssätten, tenderar att återkomma i flera studier.

Ett första sådant rör förekomsten av skillnader mellan chefsarbeten. Tidiga studier utgick från att chefers arbete gick att beskriva generellt, eller in extenso som Hales uttrycker det. Idag härskar istället föreställningen att chefsarbeten delvis bestäms av typ av funktion, hierarkisk nivå, ett företags karaktär (till exempel dess storlek) samt den miljö i vilken ett företag är verksamt.

Ett andra återkommande resultat är att chefer har möjligheter att påverka utformningen av sina arbeten. Till viss del har detta att göra med vad Stewart har kallat för chefsarbetets öppna karaktär²⁷. I många studier har det kunna konstateras att chefer är inblandade i någon form av förhandlingar som rör det egna arbetets innehåll, avgränsning och uppläggning²⁸. Hales menar att detta skulle kunna vara en andra central förklaring till varför arbeten som med till exempel någon form av nominell klassificering (t ex VD eller ekonomichef) ändå kan uppvisa stora skillnader sinsemellan.

Den press under vilken chefer arbetar och de avvägningar de successivt måste göra är ett tredje återkommande resultat. Mycket av vad chefer företar sig förfaller därför kunna uppfattas och definieras på olika sätt och från olika utgångspunkter. I förlängningen av detta har bristen på entydighet gjort att många forskare ställt sig tvivlande till tanken att chefers arbete över huvud tagit låter sig beskrivas i termer av en begränsad uppsättning distinkta arbetsmoment eller aktiviteter.

En fjärde frekvent rapporterade iakttagelse rör vad Hales kallar reaktivitet och brist på reflektion. Vad chefer gör, oaktat svårigheten att beskriva detta, är i många fall initierat av andra. Ofta handlar det om frågor där ett avgörande, låt vara av mindre dramatiskt art, måste formuleras på stående fot. Möjligheterna att tänka efter föreligger inte alltid och kanske inte ens typiskt om denna aspekt betraktas som ett rent frekvensproblem.

Utgångspunkter för den inomvetenskapliga debatten

Den övervägande delen av den empiriska forskning som direkt riktats mot chefers förehavanden har baserats på två grundläggande föreställningar. Den ena är att chefsbefattningar finns därför att en verksamhet måste ledas. Den andra är att ledning sker genom att en viss kategori aktiviteter utföres. Därför borde det vara möjligt att just observera ledningsarbete — alltså själva utförandet av företagsledning i vid mening.

²⁷ Stewart, R. (1976). *Contrasts in Management*, Maidenhead, Berks: McGraw-Hill, samt Stewart, R. (1983). *Choices for the Manager*, Maidenhead, Berks: McGraw-Hill.

²⁸ se till exempel Holmberg, I. (1990). *Från Divisioner till Bolag*, Stockholm: Nordstedts, samt Holmberg, I. (1992). *Att Leda Är att Vilja*, I Sjöstrand, S-E och Holmberg, I. (red) *Företagsledning bortom Etablerad Teori*, Stockholm: EFI/Studentlitteratur, för en diskussion om dessa aspekter på företagsledande befattningar.

Trettio års forskning om chefsarbete, från dessa utgångspunkter, kan sammanfattas bland annat i två viktiga delvis förvånande slutsatser. Den ena är att likheterna — mellan olika chefers arbete och vad arbete i en viss given befattning innefattar vid olika tidpunkter — är begränsade. Slutsatsen är åtminstone relevant då tämligen konkreta aspekter analyseras. I hög grad präglas chefers arbete dels av det lokala, dels av det tillfälliga. Detta är också grunden för den andra slutsatsen som kan dras: Chefer har det gemensamt att de i en högre grad än vad som har förväntats är sysselsatta med frågor som anknyter till vad som händer just här och just nu i ett företag. Aktiviteter som direkt och entydigt kan kopplas samman med verksamhetsutveckling, syftande till att handskas med definierade framtidsfrågor, är inte något som dominerar chefers arbete — åtminstone inte i en kvantitativ mening.

Detta har i sin tur gett upphov till att kunskapsläget inom chefsforskningen rönt allt större uppmärksamhet. Två ståndpunkter kan skönjas i debatten. Den ena, som skulle kunna kallas för paradigmskiftetestesen, går ut på att något har varit fundamentalt fel i sättet att närma sig chefers arbete hittills. Mintzberg har varit den kanske främste förespråkare för detta synsätt²⁹. Den andra ståndpunkten, vilken skulle kunna betecknas som konsolideringstesen, går ut på att det nu finns ett tillräckligt empiriskt material för att det skall vara möjligt att ställa samman detta och härigenom formulera antal synteser. Då kommer också förvåningen, eller i vart fall förvirringen, att övergå i förståelse och insikt. I det följande skisseras kortfattat innehållet i de båda argumentationslinjerna.

Paradigmskiftetestesen

Mintzberg är den som kanske mest konsekvent har drivit åsikten att de studier som har gjorts av chefers arbete, har lämnat få substantiella resultat och egentligen aldrig nämnvärt flyttat fram kunskapsfronten. I Mintzbergs ofta refererade arbete från 1973, formulerar han sig så här när han beskriver situationen:

”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.” (s 7)

Mintzberg har speciellt betonat ett problem. Han ser en motsättning mellan å ena sidan pionjärarbetena, eller den klassiska skolan med Mintzbergs vokabulär, och å den andra den empiriska tradition som inleddes med Carlsons studie.

Om pionjärarbetena säger Mintzberg att:

²⁹ Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observations, *Management Science*, Vol 18, 2:97-110; Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work, New York: Harper & Row Publ.; Mintzberg, H. (1990). The Manager’s Job: Folklore and Fact, *Harvard Business Review*, 6: 163-176.

"Thus, we can find little of use in the writings of the classical school. They have served to label our areas of ignorance, and may have fulfilled the need of telling managers what they should be doing (even if it did not tell them what they did). But the classical school has for too long served to block our search for a deeper understanding of the work of managers." (s 10)

Klassikerna har också fått sina direkta efterföljare i vad Mintzberg kallar för The Great Man School³⁰. Mintzberg avser här beskrivningar som bygger på dokumentation av enskilda fall, vanligen i form av biografier. I dessa ges en ingående redogörelser för, som Mintzberg uttrycker det, såväl varför en viss strategi valdes i ett företag som motiven till att vissa företagsledare aldrig åter frukost. Ofta är en kris i ett företag det bärande temat och det som behandlas är "what the protagonist did while the world watched"³¹. De grundläggande föreställningarna om företagsledningsarbete liksom utgångspunkterna för att beskriva detta är de samma som de som klassikerna gav uttryck för.

Problemet som Mintzberg återkommer till ligger i att de föreställningar som har utvecklats från dessa perspektiv inte kan bekräftas genom studier som har gjorts inom ramen för vad han kallar för aktivitetsskolan. Till denna räknar Mintzberg förutom sig själv, bland andra Stewart och naturligtvis också Carlson. Om denna tanketradition säger han att den:

"... stands at the other extreme from the classical school. This is the school of inductive research, in which the work activities of managers are analyzed systematically; conclusions are drawn only when they can be supported by the empirical evidence." (s 21)

Syftet med dessa studier beskriver Mintzberg på följande sätt. Klassikerna hade definierat vad de såg som exekutivens funktion, och:

"The challenge for the work-activity researchers was to find the words that belonged on the diary form, that is, to develop a useful statement of the content of the manager's activities." (s 25)

Även om utgångspunkten för aktivitetsskolan var att fördjupa klassikernas arbeten så kom ansatsen istället, enligt Mintzberg, att uppenbara bristerna i dessa.

³⁰ Mintzberg, H. (1973), *ibid.* talar om två huvudsakliga inriktningar. En av dessa är sociologiska studier av företagsledares biografier, deras social bakgrund, utbildning och liknande. Den andra är den som behandlas här i texten.

³¹ Mintzberg, H. (1973). *ibid.* s 12

Luthans, Rosenkrantz & Hennessey³² ger uttryck för exakt samma ståndpunkt. Författarna menar att:

"The management literature has largely been based on a priori assumptions about what managers actually do and what they should do to be successful, and only recently have these assumptions and normative prescriptions been challenged. In particular, when the activities of practicing managers are directly observed in their natural setting, the resulting profile differs markedly from the one reported in textbooks, periodicals, and even sophisticated research using indirect measures such as questionnaires or interviews." (s 255 — 256)

En radikal teoretiker som Whitley kommer till motsvarande slutsats men på ett lite annat sätt³³. Han beskriver, diskuterar och förklarar forskningsresultaten utifrån ett kunskapssociologiskt perspektiv. Det som är känt om chefers arbete säger mer om det system som producerat kunskapen, och det samhället i vilken detta system existerar, än om chefers arbete. Så ungefär kan hans grundläggande tes beskrivas. Även om Whitley har andra utgångspunkter för att plädера för nya ansatser än exempelvis Mintzberg, så har de ändå det gemensamt att båda pekar på att väsentliga förskjutningar i perspektiven sannolikt skulle tillföra väsentligt annorlunda insikter om chefsarbetets innehåll och olika förutsättningar.

Sammanfattat kan följande sägas. En betydande del av den empiriska forskningen om chefers arbete kan bilda grunden för tolkningar vars konsekvenser är ett ifrågasättande av klassikernas sätt att betrakta exekutivens funktion i ett företags organisation. Samtidigt är det viktigt att hålla i minnet att genom dessa studier har inget kvalificerat alternativ till klassikerna kunnat presenteras. Det är i detta förhållande som en idé kan skönjas om att en uppsättning nya utgångspunkter — alltså en sorts paradigmskifte — bättre skulle kunna förklara de resultat som föreligger och därmed också peka ut nya frågor för den fortsatta forskningen.

Metodologiska begränsningar som alternativ förklaring

Carroll & Gillen har, i polemik med Mintzberg, lanserat en helt annan hypotes om varför den bild som klassikerna målade upp inte stämmer med de empiriska studier som Mintzberg stödjer sig på³⁴. De menar att metodologiska brister kan vara en minst lika plausibel förklaring som felaktiga förföreställningar. Bland annat pekar de på att chefsarbete har en mental sida, och att denna inte trivialt

³² Luthans, F., Rosenkrantz, S. and Hennessey, H. (1985). What Do Successful Managers Really Do? An Observational Study of Managerial Activities, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21: 255-270.

³³ Whitley, R. (1984). The Fragmented State of Management Studies: Reasons and Consequences, *Journal of Management Studies*, 21: 331-348.

³⁴ Carroll, S. and Gillen, D. (1987). Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *Academy of Management Review*, 12: 38-51.

låter sig observeras. Betraktas chefsarbete som delvis ostrukturerade i meningen successiva aktiviteter är det inte heller särskilt svårt att föreställa sig hur vissa till synes svårbegripliga empiriska resultat kan integreras med den typ av beskrivningar som klassikerna svarade för. Klassikerna skulle i så fall kunna betraktas som de första beskrivningarna av vad Stewart har betecknat som "managers thoughts" — alltså hur chefer resonerar kring sina funktioner och klassificerar det egna arbete³⁵. Något sådant behöver inte med nödvändighet ha sin direkta motsvarighet i konkreta strukturer i arbetets utförande. Carroll & Gillen menar att Fayols beskrivning av ledningsarbete skulle kunna tolkas som en beskrivning av det övergripande resultatet av chefers arbete. Att betrakta Fayols funktionstypologi och aktivitetsstudiernas kartläggningar enbart som uttryck för olika abstraktionsnivåer skulle i så fall vara att ta fasta på fel aspekt när det gäller att förstå relationen mellan de båda perspektiven.

Empiriskt stöd för sina invändningar menar sig författarna ha fått genom Kotters studie från början av 80-talet³⁶. Som ett sätt att förtydliga Carroll & Gillens invändning kan det vara meningsfullt att redovisa just den studie författarna refererar till.

Kotter (1982) om företagsledares arbete

Kotter studerade 15 högre chefer, alla med så kallade generalistbefattningar. Dessa skulle förutom en sådan typ av befattning också ha någon form av dokumenterad framgång som företagsledare, samt tillsammans representera stor spridning i termer av karakteristika på de företag som de arbetade inom.

Kotter inleder med en beskrivning av vad han ser som fundamentala dimensioner i de utvalda chefsarbetenas karaktär:

"No other managerial or professional job place a person in a position where he or she must deal with long-, medium-, and shortrun tasks, as well as with a very diverse group of specialists in a variety of different kinds of relationship. All other jobs somehow limit the diversity of demands." (s 22)

Variationer i dessa avseende, tillsammans med bransch- och företagsspecifika förhållanden, förklarar enligt Kotter de variationer som finns mellan arbetet i olika generalistbefattningar dels avseende agerande, dels när det gäller arbetsinnehåll. Variationer kan förväntas föreligga i form av olikheter i intensiteten i och karaktären på såväl beslutsfattandet som implementeringen av fattade beslut.

³⁵ Stewart, R. (1989). Studies of Managerial Jobs and Behaviour: The Ways Forward, *Journal of Management Studies*, 26: 1-10. Det finns skäl att erinra om att Stewart delvis bygger sina resonemang kring frågan på basis av just Carroll och Gillens ovan refererade artikel.

³⁶ Kotter, J. (1982). *The General Manager*, New York: The Free Press.

Kotter gör sin empiriska analys i huvudsak genom att leta efter likheter och olikheter mellan de 15 fallen. Om likheterna konstaterar han att:

"All the GMs in this study approached their jobs in roughly the same way. During the initial period in the job they focused simultaneously on developing agendas for their businesses and on developing the networks of resources needed to accomplish those agendas. When the agendas and networks were largely in place, they then devoted much of their attention to making sure that the networks actually did implement their agendas." (s 60)

Gemensamt var också att de agendor företagsledarna hade utvecklat innehöll mål, prioriteringar, strategier och planer, som inte återfanns i de formella dokument som utarbetats inom bolagen. Dessa avvikelser kunde dock inte tolkas annat än som i huvudsak kongruenta med intentionerna i sådana dokument.

Avvikelser mellan agendor och formella planer var möjliga att beskriva i tre dimensioner. För det första innehöll de formella planerna detaljerade finansiella nyckeltal, medan företagsledarnas agendor innehöll grova uppskattningar. Vidare tenderade de formella planerna att fokusera inte den omedelbara framtiden (upp till 30 dagar) och inte heller de verkligt långsiktiga perspektiven (5-20 år). I företagsledarnas agendor däremot fanns dessa båda tidsperspektiv representerade. Slutligen var planerna logiskt kongruenta medan de agendor som företagsledarna arbetade efter mer utgjorde listor av mål och åtgärder som inte hade uttryckliga samband.

Den andra huvudingrediensen — nätverksbyggandet — uppvisade också ett antal karakteristika. Viktigast var kanske att kontaktytorna gick långt utöver underställda. Kotter kommenterar sålunda:

"That is, just as they created an agenda that was different from, although generally consistent with, formal plans, they also created a network that was different form, but generally consistent with, the formal organization structure." (s 67)

De relationer som bildade nätverken uppvisade sinsemellan stora variationer, bland annat när det gällde intensitet och i termer av de grunder på vilka relationerna vilade. Nätverken hade också förgreningar ut i andra företag som var involverade i de aktuella branscherna³⁷.

De studerade företagsledarna försökte att systematiskt utveckla relationer med de personer som var eller kunde komma att bli väsentliga för agendans verkställande. Ju mer beroende de upplevde sig vara av en individ eller en grupp, desto starkare relationer försökte de utveckla. Relationerna baserades,

³⁷ Ett av Kotters mer uppmärksammade resultat gäller just att en förutsättning för framgång skulle vara stor branschkunnskap och breda kontaktytor i den aktuella branschen. Han ifrågasätter därmed föreställningen om att en företagsledare skulle kunna leda olika och i princip vilket företag som helst.

helt naturligt mot denna bakgrund, i första hand på personliga informella kontakter.

Efter att under en period ha utvecklat såväl agenda som nätverk, skiftades uppmärksamheten från en skapande, etablerande fas, till själva verkställandet av agendan. I denna senare fas användes hela nätverket för att iscensätta de intentioner som hade formulerats.

Kotter kommenterar sina iakttagelse med att hävda att, på grund av komplexitet och osäkerhet omöjliggörs ett mer formellt eller analytiskt arbetssätt. En agendaskapande process är därför både naturlig och funktionell. Nätverksbyggandet är också en konsekvens av att ett relativt lågt direkt inflytande trots allt är den förutsättning som existerar för en företagsledare visavi organisationen betraktad som helhet. Kotter påpekar också nätverkets betydelse som system för att samla och sprida information, för att kalibrera uppfattningar om vad som är möjligt, samt för att kunna identifiera problemområden.

Debatten om klassikerna — ett slutord

En viktig debatten inom chefsforskningen rör klassikernas arbeten. Den handlar dels om det rimliga i klassikernas sätt att beskriva ledningsarbete, dels om andemeningen i deras idéer: Föreställningen att företagsledare och chefer leder verksamheter. Speciellt forskare vilka inte uttryckligen sysslar med chefers arbete har visat på forskningsresultat som direkt eller indirekt medför den typ av invändningar³⁸. Den forskning som direkt riktats mot chefers aktiviteter har också gett vissa indikationer i den riktningen. Detta har i en allmän mening förändrade synen på företagsledares inflytande. Om klassikerna betraktade frihetsgraderna för företagsledare, och det inflytandet de kunde utöva, både som givet och omfattande, så är den moderna tesen att detta är föremål för villkor och i den mening också en hel del restriktioner.

Samtidigt uppvisar klassikernas beskrivningar — om de skulle vara helt utan grund och fundamentalt fel — en svårbegriplig förmåga att leva vidare. Inte minst bland personer som har erfarenhet av företagsledande arbete. En typ av erfarenhet som de för övrigt delar med många av de tidiga författarna inom området. Det är i det sammanhanget som Carroll & Gillen introducera en ny frågeställning. Att ifrågasätta klassikernas relevans som beskrivning av former för och innehåll i ledningsarbete kan vara missvisande. Kanske den viktigare frågan är om de tolkningar som har gjorts av vad klassikerna behandlade är rimliga?

³⁸ En del invändningar har varit av modererande karaktär. Som exempel kan nämnas John Childs teser kring exekutivet som en sorts aktiv anpassare av företaget till förändringar i miljön. En anpassning som då skulle ske genom utvecklandet av strategier, se Child J (1972). *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, *Sociology*, 6: 1-22. Andra har varit mer provokativa och gjort gällande, vanligen från en populationsekologisk utgångspunkt, att företag är så trögrörliga institutioner att de inte kan förändras nämnvärt. Genom selektion överlever livskraftiga och försvinner mindre livskraftiga företag. Företagsledare har därmed inga beslut att fatta. I vart fall inte några stora beslut, och i den utsträckning som detta ändå görs så spelar de en mycket underordnad roll i det stora hela, se Haanan, M. and Freeman, J. (1977). *The Population Ecology of Organizations*, *American Journal of Sociology*, 49:149-164.

Konsolideringstesen

Koontz presenterade 1980 en översikt över forskningsområdet vilken motsvarade en genomgång han själv hade gjort två decennier tidigare³⁹. Koontz konstaterade genom den senare genomgången att området hade fortsatt att växa⁴⁰. Lika många nya ansatser med vilka chefsarbete kunde beskrivas hade tillkommit under den aktuella tjugoförperioden som Koontz hade kunna identifiera i början av 60-talet. Någon brist på idéer om vilka perspektiv som kan ha förbisetts förefaller det alltså inte vara frågan om. Sonderande är måhända det mest adekvata sättet att etikettera arbetet inom området hittills. En strävan till konsolidering kan mot denna bakgrund i så fall uppfattas som ett uttryck för en upplevd mättnadsnivå i detta avseendet.

Det är en allmän ståndpunkt att de kunskapsmässiga landvinningarna inte har motsvarat vare sig forskningens omfattning eller förväntningarna om framåtskridande. Enskilda studier uppvisar ofta motstridiga eller tvetydiga resultat. Sammantagna utgör de knappast mer än fragment av en ännu odefinierad helhetsbild. Ett vanligt omdöme är också att flertalet studier är tämligen intetsäggande⁴¹.

Det är när resultaten från olika studier har jämförts som de här problemen har uppenbarats⁴², inte minst i samband med replikeringar av tidigare studier⁴³. De översikter som har gjorts och vilkas syften har varit att sammanfatta området

³⁹ Koontz, H. (1980). op cit.

⁴⁰ Koontz, H. (1980). ibid. "... the management theory jungle continues to flourish and perhaps gets more dense ..." (s 183).

⁴¹ se exempelvis Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E.E. III, and Weick, K. E. Jr (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York: McGraw-Hill; Mintzberg, H. (1973). op cit; Salancik, G. R., Calder, B. J., Rpwland, K. M., Leblebici, H. and Conway, M. (1975). *Leadership as an Outcome of Social Structure and Process: A Multidimensional Analysis*. I Hunt, J. G. and Larson, L. L. (red) *Leadership Frontiers*, London: Fetter & Simons Inc.; Stewart, R. (1976). op cit.; Greene, C. N. (1977). *Disenchantment with Leadership Research: Some Causes, Recommendations, and Alternative Directions*. I Hunt, J. G and Larson, L. (red) *Leadership — The Cutting Edge*. London: Fetter & Simons Inc.; Melcher, A. J. (1977). *Leadership Models and Research Approaches*. I Hunt, J. g. and Larson, L. L. (red) *Leadership Frontiers*, London: Fetter & Simons Inc.; Schriesheim, C. A. and Kerr, S. (1977). *Theories and Measures of Leadership: A Critical Appraisal of Current and Future Directions*. I Hunt, J. G and Larson, L. L. (red) *Leadership Frontiers*, London: Fetter & Simons Inc.; Forsblad, P. (1978). *Synen på Företagsledares Arbete*. I Forsblad, P., Sjöstrand, S-E. och Stymne, B. (red) *Människan i Organisationen*, Malmö: Liber.; Argyris, C. (1979). *How Normal Science Methodology Makes Leadership Research Less Additive and Less Applicable*. I Hunt, J. G. And Larson, L. (red) *Crosscurrents in Leadership*, London: Fetter & Simons Inc.; Willmott, H. (1984). *Images and Ideals of Managerial Work: A Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts*, *Journal of Management Studies*, 21: 349-368; Whitley, R. (1984). *The Fragmented State of Management Studies: Reasons and Consequences*, *Journal of Management Studies*, 21: 331-348; Martinko, M. and Gardner, W. (1985). *Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions*, *Academy of Management Review*, 10: 676-695; Hales, C. (1986). *What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence*, *Journal of Management Studies*, 23: 88-155 samt Stewart, R. (1989). op cit.

⁴² Se till exempel Stewart, R. (1976). op cit; Forsblad, P. (1980). op cit. samt Luthans, F., Rosenkrantz, S. and Hennessey, H. (1985). op cit.

⁴³ Se till exempel Snyder, N. H. and Glueck, W. F. (1980). *How Managers Plan — The Analysis of Managers' Activities*, *Long Range Planning*, 1: 70-76 samt Snyder, N. H. and Wheelen, T. L. (1981). *Managerial Roles: Mintzberg and the Management Process Theorists*, *Proceeding: Academy of Management*, 249-253.

har också i stor utsträckning pekat i dessa riktningar⁴⁴. Tonläget i den självkritiska hållningen har av och till varit tämligen högt. Några forskare är mer balanserade i sina omdömen. De håller visserligen med om beskrivningen av kunskapsläget, men ser samtidigt situationen som mer eller mindre naturlig. Ett exempel på en sådan forskare är just Kotter. Han inleder sin bok "The General Manager" med att hävda att⁴⁵:

"Yet despite the importance of modern managers to our present and future, because they are such a recent development, we know relatively little about them, about who they are, what they do, and why some are more effective than others." (s 1)

Koontz betonar också tidsperspektivet⁴⁶. Koontz menar att även om ledning och ledarskap i någon mening:

"... has been an important human task since the dawn of group effort, with few exceptions the serious attempt to develop a body of organized knowledge — science — underpinning practice has been a product of the present century. Moreover, until the past quarter century all of the meaningful writing was the product of alert and perceptive practitioners ... (s 175-176)"

Ungdomsargumentet uttrycker inte enbart en viss förståelse för den rådande situationen. Underförstått finns en tillförsikt om att snart skall det vara möjligt att formulera en eller några synteser. Genom dessa skulle disciplinen kunna få en överskådligare struktur. Sätten att studera, beskriva och förklara olika aspekter på chefers arbete skulle härigenom kunna samlas i några mer eller mindre huvudsakliga synsätt eller frågekomplex. När Stewart i slutet av 80-talet tar sig an uppgiften att göra en sammanfattning av forskningsläget, motiverar hon detta just genom att hävda att:

"There have now been sufficient studies of managerial jobs and behavior, since the major study of Carlson (1951), for it to be time to take stock of what has been achieved, what are the main limitations of studies so far, and to map the area of study in order to suggest the ways forward." (s 1)

Idén bakom konsolideringstesens är att det som är gjort måste integreras och ställas samman. Till skillnad från paradigmskiftestesens betraktas vad som kan anses konstaterat som mer problematiskt. Konsolideringstesens representerar i

⁴⁴ Se till exempel Koontz, H. (1980). op cit; Willmott, H. (1984). op cit; Martinko, M. and Gardner, W. (1985). op cit., samt Hales, C. (1986). op cit.

⁴⁵ Kotter, J (1982). op cit

⁴⁶ Koontz, H. (1980).op cit.

den meningen inte samma tvärsäkerhet i frågan om vad som är känt när det gäller chefers arbete som paradigmskiftetestesen.

Teman i den inomvetenskapliga debatten

En inomvetenskaplig debatt kan struktureras på flera olika sätt. Graden av etablerad struktur i en sådan debatt kan betraktas som ett uttryck för ett forskningsområdes mognadsnivå. Med ett sådant mått är det långt ifrån självklart att forskning om chefer och deras förehavanden kan anses vara mer än påbörjad. Just sökandet efter ett lämpligt sätt att formulera de inomvetenskapliga problemen förefaller vara ambitionen i många av de försök som gjorts och görs när det gäller att beskriva kunskapsläget.

Avsaknaden av en allmänt accepterad beskrivning av kunskapsläget innebär ett ökat krav på att formulera motiven för att en viss typ av studier behövs inom området. Samtidigt som situationen innebär sämre möjligheter att göra något sådant. Vad som är möjligt att göra är att med utgångspunkt från ett antal frekventa teman i debatten sortera en del av de åsikter som förts fram i den samma. En sådan redovisning kan fungera som en bakgrund till en diskussion av frågan om vilka utvecklingsvägar som står till buds. Ett ställningstagande i en sådan diskussion är ett sätt att motivera en studie inom området. Resterande delen av detta kapitel följer just en sådan uppläggning. De teman som kommer att användas för att sortera och illustrera den inomvetenskapliga debatten är, efterfrågade studier, behovet av en förbättrad begreppsapparat samt behovet av metodförändringar. Tre teman som för övrigt är allmänt applicerbara för att beskriva en inomvetenskaplig debatt vilken som helst.

Efterfrågade studier

En central invändning mot den chefsforskning som hittills har bedrivits har gällt betoningen av ett rationalistiskt perspektiv på chefers arbete. Inte minst behovet av att bättre förstå de sociala aspekterna på chefers arbete har understrukits. Reed, till exempel, visar att en rationalistisk eller funktionalistisk utgångspunkt i allt väsentligt har dominerat studier av chefers arbete. Reed pläderar istället för att chefers arbete med fördel också kan betraktas som utförandet av en specifik social praxis⁴⁷. Det specifika ligger då i att denna praxis utförs inom ramen för ett företag. Även Willmotts analys av vilka grundläggande föreställningar som finns underförstådda i studier av chefer leder till slutsatser i samma anda⁴⁸. Willmott menar att en idé om företagets mål som något oproblematiskt

⁴⁷ Reed, M. I. (1984). Management As a Social Practice. *Journal of Management Studies*, 3: 273-285

⁴⁸ Willmott, H. (1984). op cit.

har varit förhärskande inom chefsforskningen. Detta har hämmat uppmärksamheten mot ett eventuellt politiskt inslag i chefers arbete. En aspekt som annan forskning ger anledning att misstänka förekomsten av⁴⁹. Även här kan en idé spåras om att företag kan ses som en speciell institutionell ram för agerande, med ett betydande inslag av faktorer och processer av i första hand social karaktär. Redan Mintzbergs studier från slutet av 60-talet är intressanta i det sammanhanget. Mintzberg menade att en rollteoretisk utgångspunkt kunde lägga grunden för att integrera företagets rationalistiskt administrativa karaktär med det inslag av sociala företeelser som återfinns parallellt med denna⁵⁰. Hans rollbeskrivningar kan mot en sådan bakgrund beskrivas som ett försök till en terminologisk kompromiss mellan dessa båda sidor i ett företags konstitution.

Ett annat tema som har fått en framträdande plats under 80-talet rör de kognitiva aspekter som kan läggas på chefers arbete. Den övergripande frågan har rört hur föreställningar spelar en roll som ett inslag i den här typen av arbete. Kotters iakttagelser av att företagsledare har en agenda för sitt arbete, en form av mental checklista, är ett exempel på studier som påvisat den här sidan av chefers arbete⁵¹. I Duttons analys av hur de frågor som diskuteras i en företagsledning bestäms, tar utgångspunkt i faktorer som begränsad kognitiv kapacitet och hur ett problem får sin dignitet genom att tillskrivas en betydelse⁵². Smircich och Morgans analys av aktörers påverkan i socialt meningsskapande som ett sätt att förstå ledarskap⁵³, Björkegrens analys av ledningars tänkesätt och hur sådana förändras⁵⁴, och Kyléns analyser av företagsledares beslutsprocesser i samband med överraskningar⁵⁵, är ytterligare exempel på den här typen av studier. Gemensamt för dessa studier är att de pläderar för det nödvändiga i en fördjupad förståelse av de kognitiva aspekter som kan läggas på ledningsarbetet⁵⁶.

Chefers förmåga, deras effektivitet, är också ett tema som uppmärksammas under 80-talet. Både Kotter⁵⁷ och Luthans, Rosenkrantz & Hennessey⁵⁸ pekar på att chefer a priori kan antas vara olika effektiva i hur de fullgör sina uppgifter. Sökandet efter förklaringar till varierande effektivitet är därför en central uppgift för forskningen. Ståndpunkten delar de med flera andra forskare, inte

⁴⁹ se till exempel Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*, Ballinger Publishing Company: Cambridge, Mass.

⁵⁰ Mintzberg, H. (1973). op cit.

⁵¹ Kotter, J. (1982). op cit.

⁵² Dutton, J. (1986). Understanding Strategic Agenda Building and Its Implications for Managing Change, *Scandinavian Journal of Management Studies*, 3: 3-24.

⁵³ Smircich, L. och Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 257-73.

⁵⁴ Björkegren, D. (1989). *Hur Organisationer Lär*, Studentlitteratur: Lund.

⁵⁵ Kylén, B. (1989). *Hur företagschefer beslutar innan de blir överraskade*, EFI: Stockholm.

⁵⁶ Som nämnts tidigare har också Stewart pekat på vad hon kallar för "managers thoughts", som ett alternativ till aktiviteter som analysenhet. I detta ligger då en idé om ett delvis annorlunda och nytt perspektiv på chefers dagliga förhållanden, Stewart, R (1989). op cit; jmf också Carroll, S. and Gillen, D. (1987). op cit. och deras kritik av Mintzbergs syn på kunskapsläget som har behandlats tidigare i detta kapitel.

⁵⁷ Kotter, J. (1982). op cit.

⁵⁸ Luthans, F., Rosenkrantz, S. and Hennessey, H. (1985). op cit.

minst de vilka har svarat för några uppmärksammade översikter över området⁵⁹. Stewart, som är ett exempel, pekar på möjligheten att vända sig till den renodlade ledarskapsforskningen för inspiration och förebilder. Hon påminner också om att effektivitet var en explicit dimension i de tidiga studierna av chefer. Det var i första hand första linjens chefer, typiskt sett förmän och arbetsledare, som stod i fokus för dessa studier. Vad som tycks ha hänt är alltså att ju mer fokus har kommit att riktats mot högre chefer desto mindre förefaller intresset för effektivitet har blivit — ett nog så paradoxalt förhållande.

Stewart har sedan mitten av 70-talet argumenterat för att forskningen har underskattat förekomsten av skillnader mellan olika chefsarbeten⁶⁰. Att det föreligger väsentliga olikheter är numera en allmänt accepterad tanke⁶¹. Vari dessa skulle bestå är däremot mera oklart. På senare tid har problemet också fått en ny formulering. Om det föreligger skillnader generellt mellan olika typer av chefsarbeten, eller olika chefers sätt att fullgöra sina uppgifter, bör detta också gälla inom ett och samma företag. Med några få undantag har studier av chefers samverkan inom en organisation knappast fått någon uppmärksamhet⁶². Flera författare har pläderat för att ett större intresse måste riktas mot de här frågorna. Stewart diskuterar i sammanhanget möjligheten att studera vad hon betecknar som dyader av befattningar och de relationer som existerar inom en sådan ram⁶³. Hales pekar på möjligheten att ta del av arbetet i olika konstellationer av chefer såväl som vad han betecknar som arbetet inom ramen för ett företags hela ledningsorganisation⁶⁴.

De teman som redovisats ovan är några exempel på ofta förekommande förslag till framtida forskningsinriktning. Uppräkningen gör inte anspråk på att vara vare sig heltäckande eller ett uttryck för någon prioritering. Syftet är att illustrerar en central argumentationslinje i debatten om den framtida chefsforskningen. Det gemensamma för dessa teman, och för andra liknande, är att de uttrycker en idé om att det finns mer som behöver studeras innan någon djupare eller fullständigare förståelse av chefers arbete kan bli möjlig.

Behovet av förbättrad begreppsapparat

Flera författare har pekat ut begreppsanvändning och analytiska koncept som ett hinder för fortsatt framåtskridande inom forskningsområdet. Såväl Snyder &

⁵⁹ Martinko, M and Gardner, W. (1985). op cit.; Hales, C. (1986). op cit. samt Stewart, R. (1989).

⁶⁰ Stewart, R. (1976). op cit.; Stewart, R. (1983). op cit.

⁶¹ Hales, C. (1986). op cit.

⁶² jmf exempelvis Sayles, L. R. (1964). *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, McGraw-Hill: New York; Hodgson, R. C., Levinson, D. J. and Zaleznik, A. (1965). *The Executive Role Constellation: An Analysis of Personality and Role Relations in Management*, Harvard Business School: Boston; samt Mattsson, B. (1990). *Ledningsgruppen och dess Medlemmar*, Göteborg: BAS.

⁶³ Stewart, R. (1987). *Chairman and General Managers: A Comparative Study of Different Role Relationships*. Research paper presenterat för *The British Academy of Management, Universitetet i Warwick, September*; samt Stewart, R. (1989). op cit.

⁶⁴ Hales, C. (1986). op cit, "the work of ... 'management' as a whole", (s 106).

Gluecks som Snyder & Wheelens försök att replikera Mintzbergs studier har tydligt påvisat just den här typen av problem⁶⁵. Snyder & Glueck fann att en komplettering av Mintzbergs aktivitetstypologi med frågor till de studerade cheferna om varför de företog vissa aktiviteter, innebar möjligheter att utveckla en bättre överensstämmelse mellan de begreppsnivåer som författarna hade definierat — alltså vad chefer gjorde (activities) respektive varför de gjorde detta (tasks)⁶⁶. Författarna menade att genom att betrakta aktiviteter som isolerade händelser bortsåg Mintzberg från vikten av respektive syftet med att aktiviteterna utfördes. Eller, med författarnas egen lätt ironiska formulering: "After all, managers do not telephone in the abstract: they telephone to accomplish some goal"⁶⁷.

Oklarheter rörande innebörden av olika begrepp har också skapat en annan typ av problem. Hales talar i sammanhanget om en notorisk förväxling mellan chefers beteenden å ena sidan och arbetsinnehållet å den andra⁶⁸. Gränsen mellan vad som är att betrakta som hänförbart till personen respektive vad som är att hänföra till en specifik befattning, typ av befattningar eller chefsbefattningar som sådana, blir därför oklart definierad. Hales menar också att det inte är självklart vad som är, med Hales vokabulär, 'managerial' respektive 'non-managerial' vare sig när det gäller beteende eller arbetsuppgifter. Ingen studie, konstaterar han, har gjorts för att klargöra om de arbetsuppgifter, eller sättet på vilket chefer agerar, skulle vara exklusivt för dessa befattningar eller för de personer som innehar sådana befattningar.

Hales menar att den här typen problem i hög grad har att göra med de utgångspunkter, i epistemologiska termer, från vilka forskningen har bedrivits respektive kan bedrivas. Hales menar att en central fråga är huruvida:

"The standard against which actual managerial practice may be compared can either take the form of some absolute, objective, bench-mark — which, given the variation of managerial jobs, would be difficult to sustain — or take a more contingent form." (s 108)

Martinko & Gardner konstaterar också att mycket få författare diskuterar de epistemologiska problem som finns i anslutning till studier av chefer⁶⁹. I de fall detta förekommer rör det sig om studier av senare datum. Deras förklaring är att strukturerad observation har dominerat forskningsområdet och att problemet delvis kan tillskrivas den strukturerade observationens karaktär⁷⁰. Författarna påpekar emellertid att strukturerad observation har en inneboende kvalitativ

⁶⁵ Snyder, N. H. and Glueck, W. F. (1980). op cit.; Snyder, N. H. och Wheelen, T. L. (1981). op cit.

⁶⁶ se också Hales, C. (1986). op cit. samt Marples, D. L. (1967). *Studies of Managers — A Fresh Start?*, för författare som argumentar likartat i samma fråga.

⁶⁷ Snyder, N. H. and Glueck, W. F. (1980). op cit. s 72.

⁶⁸ Hales, C. (1986). op cit.

⁶⁹ Martinko, M. and Gardner, W. (1985). op cit.

⁷⁰ Martinko, M. and Gardner, W. (1985). op cit. "the nature of the structured observation process." (s 688).

aspekt i arbetet med att utveckla kategorier⁷¹ vilken ger metoden möjligheter att användas också för att lösa den här typen av problem, inte bara bidra till deras uppkomst.

En central argumentationslinje i den inomvetenskapliga debatten gör gällande att jämförbarheten mellan olika studier är beroende av jämförbarheten mellan de begrepp som används i analyserna. Eftersom stringens i behandlingen av definitioner och exaktheten i beskrivningarna av operationaliseringar är mer eller mindre undermålig inom området, så har tillförlitligheten i jämförelser som har gjorts mellan olika studier men också möjligheten att göra jämförelser delvis underminerats.

Behovet av metodförändringar

Metodologiskt sett har flera olika forskningsstrategier tillämpats när det gäller försöken att kartlägga chefers arbete. Undersökningsspersoner har fått föra dagböcker. Ett exempel på detta är Carlsons studie från början av 50-talet⁷². En snarlik metod har varit att göra så kallade aktivitetsurval. Metoden innebär att vid vissa regelbundna tidpunkter noterar respondenten, eller en observatör, vilken typ av aktivitet som respondenten är sysselsatt med. En metod som Kelly pläderar för i mitten av 60-talet⁷³. En tredje huvudsaklig metod har varit att göra direkta observationer av chefer i arbete. En metod som till exempel användes av Forsblad i ett försök att identifiera företagsledares beslutsfattande⁷⁴. Dessa metoder har emellertid en sak gemensamt. De baseras på någon form av förförelseställning i form av ett strukturerat protokoll⁷⁵.

Flera författare har i de här sammanhangen påpekat svårigheterna när det gäller att abstrahera data. I Forsblads studie av företagsledares beslutsinflytande och i Snyder & Gluecks försök att replikera Mintzbergs aktivitetsstudier, är slutsatserna identiska⁷⁶: Att abstrahera av empiriska data, att översätta observationer till teoretiska kategorier oavsett vem som svarar för denna översättning, är en delvis godtycklig process. I anslutning till diskussionen av problemet menar Forsblad att han genom sin studie har förstärkts i sin föreställning om ett:

"... nära samband mellan undersökningsansats, analysmetod och resultat, även när det gäller aktivitetsmönster och kategoriseringar." (s 231)

⁷¹ Martinko, M. and Gardner, W. (1985). op cit. "in the process by which categories are developed and refined" (s 689).

⁷² Carlson, S (1951). op cit.

⁷³ Kelly, J. (1964). The Study of Executive Behaviour by Activity Sampling, *Human Relations* 17: 277-287.

⁷⁴ Forsblad, P. (1980). op cit.

⁷⁵ För en utförlig diskussion av strukturerad observation, se Martinko, M. and Gardner, W. (1985). op cit.

⁷⁶ Snyder, N. H. and Glueck, W. F. (1980). op cit samt Forsblad, P. (1980). op cit.

Hales påpekar att redan det förhållandet att data samlats på vad som åtminstone förefaller vara olika abstraktionsnivåer gör jämförbarheten mellan olika studier till ett problem⁷⁷. Materialet kan ha påverkats redan på vad som framställs som en rent beskrivande nivå. Osäkerhet och oklarhet i dessa avseende leder till en förvirring som i många fall:

”... obstructs any attempt to pin down whether the observed variation in managerial work is variation between jobs across common dimensions and processes, or variations in the dimension or processes themselves.” (s 105)

Ibland, säger Hales, görs det gällande att beskrivningen avser:

”... simple behavior (‘reading’, ‘writing’), sometimes activities (‘briefing subordinates on the week’s sales figures’), sometimes tasks (‘disturbance handling’) and sometimes functions (‘preservation of assets’). Equally, many categories used are not readily identifiable as behavior, activity, task or functions.” (s 106)

I förlängningen av detta uppstår en naturlig fråga kring reliabiliteten i studierna. Observatören, också i de fall då respondenten fyller funktionen, kan ha lika stor betydelse för utfallet som till exempel aktivitets- och beteendemönster hos enskilda chefer. Gränsen mellan datainsamling å ena sidan och å den andra själva bearbetningen av observationerna är långt ifrån entydig.

En helt annan problematik rör sambandet mellan metoder å ena sidan och vad som observeras, eller kan observeras, å den andra. En del metodologiska invändningar har rest med ungefär följande innebörd. De aspekter som är möjligt att studera via strukturerad observation är inte självklart tillräckliga för att utveckla kunskapen om chefers arbete. Såväl Martinko & Gardner som Carroll & Gillen pekar på att vad chefer i en tämligen snäv mening gör kan studeras via strukturerad observation. När det gäller frågan varför de gör vad de gör så är det knappast självklart att detta kan studeras med den typen metoder⁷⁸. I den utsträckning chefers arbete innehåller mentala moment är det uppenbart att förutsättningarna för att direkt observera något sådant i praktiken är mycket begränsade.

Studier av chefers arbete har också i stor utsträckning utmynnat i statiska beskrivningar. Intresset för tid har hittills framför allt rört frågor som hur olika typer av aktiviteter förhåller sig till varandra, uttryckt som proportioner av en explicit eller implicit arbetstid⁷⁹. Ambitionen har varit att utveckla eller testa begrepp för att på så vis skapa förutsättningar för att beskriva chefers arbete.

⁷⁷ Hales, C. (1986). op cit.

⁷⁸ Martinko, M. and Gardner, W. (1985). op cit samt Carroll, S. and Gillen, D. (1987). op cit.

⁷⁹ se till exempel Carlson, S. (1951). op cit; Mintzberg, H. (1973). op cit samt Stewart, R. (1976). op cit.

Givet en sådan begreppsapparat blir en naturligt följdfråga om strukturen i chefers arbete kan beskrivas, till exempel i termer av storleksordningarna på de olika arbetsmoment begreppen anses svara mot. Tämligen få studier har däremot behandlat tid som ett uttryck för ett förlopp. Kotters och Gabarros arbeten från 80-talet är två exempel på studier där tidsutsträckning har varit en medveten forskningsstrategi⁸⁰. Båda studierna utmynnade också i iakttagelser av olika faser i chefers arbete. Härigenom pekar de på att det är inte självklart att chefer alltid, eller egentligen över tiden gör samma saker.

En betydande del av försöken att förklara problemen inom området pekar mot att de kan vara hänförliga till metodologiska aspekter. De exempel som har återgetts ovan är vare sig uttömmande eller ett uttryck någon prioritering. Syftet har varit illustrerande och mer bestämt då att illustrera följande problemställning: De metoder som har varit mest frekvent förekommande spelar en roll också för vad som inte har observerats. De är dessutom behäftade med problem som fordrar en respekt för frågan vad i observationerna är hänförligt till det som har varit syftet att observera respektive det sätt på vilket observationerna har gjorts alternativt bearbetats.

Debatten om kunskapsläget — en sammanfattning

Det är ingen tillfällighet att den inomvetenskapliga kritiken har diskuterats i turordningen efterfrågade studier, behovet av en förbättrad begreppsapparat, samt behovet av metodförändringar. I princip skulle diskussionen kunnat reduceras ytterligare. Huruvida en brist på en explicit distinktion mellan till exempel chefers agerande å ena sidan och deras uppgifter å den andra skall betraktas som att ett forskningsfält har förbisetts, eller att det föreligger ett problem av metodologisk art är delvis godtyckligt. Rent generellt är det svårt att entydigt hänföra de invändningar som redovisats ovan till en av de tre kategorierna. I viss utsträckning är det trots allt mer uppenbart när det gäller just de begrepp som används. När det gäller frågan om den fortsatta forskningen inom kunskapsområdet, kan det vara meningsfullt att ta fasta på möjligheten att begränsa problemet till de två infallsvinklarna efterfrågade studier respektive behovet av metodförändringar.

Stewart, som skulle kunna representera den ena av dessa infallsvinklar, talar om forskningsläget som de områden som har studerats hittills och menar att⁸¹:

”(t)he main contours seem clear, but the detailed geography is only partially and in some areas not at all explored.” (s 4)

⁸⁰ Kotter, J. (1982). op cit samt Gabarro, J. (1987), *The Dynamics of Taking Charge*, Harvard Business School Press: Boston

⁸¹ Stewart, R. (1989). op cit, ”the terrain that we can see today” (s 4)

Hennes recept är tämligen enkelt: Fortsätt ungefär som hittills men studera både fler aspekter och mer detaljer.

Martinko & Gardner, som representerar den andra infallsvinkeln, beskriver situationen som konsekvensen av olika typer av metodproblem⁸². I första hand fäster de uppmärksamheten på att området i hög grad har dominerats av strukturerade observationer. De är övertygade:

”however, that structured observation (,,,) can provide a solid integrated foundation for understanding the nature of effective managerial behaviour.” (s 693)

Detta förutsätter, menar författarna, en viss naturlig breddning av forskningen, som exempel då att chefers föreställningar får ett större utrymme i forskningen. Det förutsätter vidare kompletterande metoder för att samla data, disciplin när det gäller begreppsanvändning, samt att en del ändringar görs i forskningsdesignen och i analysmetodiken.

Forskningsstrategier som problemformulering

Det är svårt att formulera kongruenta beskrivningar av chefers arbete på basis av vad som hittills har konstaterats empiriskt.

En tänkbar förklaring till förhållandet tar fasta på att resultaten inte har motsvarat förväntningarna. Frågan är om det är resultaten eller förväntningarna som är problemets kärna. Förföreställningarna om chefers arbete, i hög grad formulerade av klassikerna, kan naturligtvis vara felaktiga. Så länge dessa inte förändras kommer emellertid tvivel att resas kring de resultat som inte är, och inte heller kan bli kongruenta med dessa förväntningar. Detta leder i så fall vidare till en tanke om nödvändigheten av ett paradigmskifte. Med en sådan problemformulering blir det naturligt att söka efter djupstrukturella föreställningar om chefers arbete och därefter systematiskt ifrågasätta dessa⁸³.

Tillmäts de motsägelser som finns i empiriskt material om chefer en central betydelse, eller kanske bättre uttryckt den svåröverblickbara mångfald som detta material utgör, så blir slutsats en annan. Det finns gott om pusselbitar men ännu har ingen lyckats sammanfoga dessa till en trovärdig bild. I så fall är det rimligt att tänka sig att arbeta med sammanställningar och granskningar av vad som har gjorts empiriskt, alltså en form av retrospektivt reviderande ansats, med syftet att gruppera redan gjorda studier och prioritera deras trovärdighet⁸⁴.

⁸² Martinko, M. and Gardner, W. (1985). op cit

⁸³ Ett exempel på ett arbete av den här typen utgör Willmott, H. (1984). Images and Ideals of Managerial Work: A Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts, *Journal of Management Studies*, 21: 349-368.

⁸⁴ Ett exempel på ett arbete av den här typen utgör Hales, C. (1986). What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence, *Journal of Management Studies*, 23: 88-115.

En tredje möjlighet ligger i att en begriplig bild har uteblivit eftersom viktiga pusselbitar ännu saknas. Det finns faktorer som ännu inte har uppmärksammats på ett sätt som gör att huvudsak och bisak har fått sina proportioner. Det finns aspekter som är förbisedda och vars avsaknad lämnar vissa luckor i den bild som är möjlig att ge av chefers förehavanden. Så länge dessa saknas så kommer inte heller en mer utvecklad innebörd av de observationer som hittills har gjorts att vara åtkomlig. Problemet är då att identifiera sådana aspekter som av något skäl kan förväntas tillföra kunskapsområdet nya pusselbitar⁸⁵.

En fjärde möjlighet ligger i att metoderna inte bara möjliggör vissa observationer utan också hindrar andra. Det som har kunnat konstateras hittills har delvis bestämts av frågeställningarna, delvis av de valda metoderna. Behoven att studera dessa frågor behöver då inte vara uttömda bara för att det har gjorts många studier kring dem. Vetenskaplig metodologi i allmänhet baseras i hög grad på tanken att upprepade studier med samma metod skall leda till snarlika resultat. Det betyder i sin tur att nya studier med andra metoder kan leda till helt andra resultat. Härmed öppnas möjligheten för att nya insikter kring redan kända fenomen och förhållande kan utvecklas bara genom att välja nya metoder eller angreppssätt⁸⁶.

Kunskapsläget — en alternativ problematisering

De mest konsistenta beskrivningarna av chefers arbete — oaktat ett ställningstagande till deras rimlighet — utgörs av klassikernas arbeten inom området. Via empirisk forskning har försök gjorts att utveckla dessa beskrivningar. I första hand har induktiva forskningsstrategier och strukturerad observation tillämpats. Syftet har varit att isolera de aktiviteter vilka, med Mintzbergs vokabulär, skulle representera dagboksnivån när det gäller de olika funktioner som klassikerna lät praktikens män och kvinnor förstå att de borde syssla med. Bilden av chefer arbete skulle fördjupas och vidareutvecklas genom att mönster i dessa termer identifierades.

Efter fyra artionden av empirisk forskning framstår chefers aktiviteter och arbetsuppgifter inte längre som distinkta eller entydiga. Bristen på identifierbara mönster i chefers förehavanden är påtaglig. Svårigheterna att definiera, beskriva och förklara olikheter är bestickande. Vid upprepade tillfällen har det visat sig att kombinationer av omständigheter och förhållanden, ofta av mycket lokal karaktär, är det sammanhang genom vilket innehållet i vad chefer arbetar med bäst kan formuleras. Detta gäller också när förklaringar skall formuleras till varför de

⁸⁵ För en diskussion av vilka områden som skulle kunna vara aktuella se till exempel Stewart, R. (1989). Studies of Managerial Jobs and Behaviour: The Ways Forward, *Journal of Management Studies*, 26: 1-10.

⁸⁶ För en diskussion av vilka metodförändringar som kan vara aktuella se till exempel Martinko, M. and Gardner, W. (1985). Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions, *Academy of Management Review*, 10: 676-695.

gör just vissa saker och inte andra. Normalt arbete för en chef tycks bestå av att i stunden finna en metodik för att hantera redan var för sig mer eller mindre svår-förutsägbara, och parallella händelseförlopp och utvecklingar. Och ett antal olikartade uppgifter måste ofta lösas ungefär samtidigt. I förlängningen finns en intuitiv förklaring till varför regelbundenheter i chefers arbeten är så sällsynta. Kontextuella förhållanden penetrerar varandra och samspelar på ett sätt som gör att ställa prognoser för och kring chefers arbete till en tämligen vanskligen sysselsättning.

Idén om en generell teori om chefers arbete — formulerad så att säga in extenso — har därför fått ge vika för en tanke om att det behövs en tämligen mångfasetterad lokal beskrivning för att förklara vad en chef gör, varför han eller hon gör detta samt motiven för att de väljer, alternativt tvingas till, att tillämpa vissa medel snarare än andra tänkbara. Ett sätt att formulera den slutsats som detta har lett fram till är att olikheterna kan vara viktigare att förstå än likheterna. De enskilda fallen och deras specifika villkor skulle i så fall stå inför en renässans som forskningsstrategin för att förstå chefers arbete.

En stunds eftertanke ger vid handen att detta på ett sätt är ett rimligt resultat. Det kan till och med påstås att vore det inte så, skulle själva tanken att det behövs någon som leder en verksamhet på ett sätt komma att framstå som irrelevant. Resultaten framställer emellertid också ett problem. Föreställningen att chefer leder en verksamhet innebär att de tillskrivs, åtminstone underförstått, en förklarande status: En chef leder en verksamhet, och är därmed den som avgör vad som skall göras, hur detta skall göras och naturligtvis också varför det skall göras. Sett ur ett företagsteoretiskt perspektiv får chefer härigenom just status som en förklaringsmodell — en hypotes om förklaringen till att just vissa saker sker i ett företag bland andra tänkbara, och att detta också blir gjort på ett speciellt och allt annat än slumpmässigt sätt. Detta är i någon mening den intuitiva innebörden i uttrycket "att chefer leder verksamheter", och det är i sin tur identiskt med klassikernas postulat om ett hierarkins imperativ.

De lokala betingelsernas förklarande kapacitet antyder att det hela istället skulle kunna betraktas precis tvärtom. Det är vad som sker inom ramen för en verksamhet, och förhållanden i anslutning till denna verksamhet, som förklarar vad chefer gör, och varför och hur de gör detta. Chefer framträder då i ett reaktivt snarare än i ett i klassiskt mening styrande sammanhang.

Problemet kan preciseras: Empiriska studier av chefer i arbete — tagna som grupp — bekräftar såväl som problematiserar en intuitiv uppfattning av innebörden i uttrycket att chefer leder verksamheter. I den meningen står de också i ett lika paradoxalt som svårformulerat förhållande till klassikernas arbeten.

Forskningsfråga och syfte

Den här studien av företagsledares arbete tar sin utgångspunkt i två iakttagelser vilka sammantagna anses konstituera ett problem. Å ena sidan visar empiriska studier att företagsledares och chefers dagliga förehavanden — deras aktiviteter — i betydande utsträckning bestäms av kortsiktiga förhållanden och av faktorer vilka är lokalt och ofta temporärt relevanta. Å andra sidan upprätthålls, såväl bland verksamma företagsledare som en hel del forskare, en föreställning om att företagsledare skulle spela en avgörande roll för ett företags utveckling. Problemet ligger i att föreställa sig hur någon som endast i mycket begränsad omfattning förfogar över det egna arbetets innehåll och uppläggning skulle kunna påverka ett företags långsiktiga utveckling just genom resultatet av detta arbete.

Skall denna motsättning kunna upplösas fordrar detta att det existerar någon form av mönster över tiden i företagsledares arbete. Dessa mönster måste uppfylla två kriterier. Dels måste de öppna möjligheter att tolka innehåll i och förutsättningar för företagsledares arbete på ett annat sätt än vad som i huvudsak har framkommit hittills genom aktivitetsstudierna. Dels måste de vara svåra att skönja på kort sikt.

Den här studien avgränsas till att behandla följande fråga: Vilka likheter och olikheter i tolkningen av innehållet i och förutsättningarna för företagsledares arbete är rimliga, givet variationer i de tidshorisonter som avses. Däremot provas inte frågan huruvida företagsledare har eller inte har ett avgörande inflytande när det gäller ett företags utveckling. Forskningsfrågan behandlar i den meningen en begränsad del av den problemformulering som är studiens utgångspunkt.

Studien har två syften. För det första ett deskriptivt: Att beskriva företagsledares arbete över tiden. Argumentet är att det behövs en djupare kunskap om tidens betydelse som ett komplement till de mer statiska analyser av innehåll och struktur i ledningsarbete som hittills dominerat området. Det andra syftet är explorativt: Att identifiera mönster, mekanismer eller förhållanden som skulle kunna ligga till grund för skillnader i tolkningar av innehållet i eller förutsättningar för företagsledares arbete, givet olika tidshorisonter. Eller, bättre uttryckt: faktorer som kan ligga till grund för tolkningar av innehåll i och förutsättningar för företagsledares arbete över tiden.

3 Metod, analys och empiriredovisning

Förenklat uttryckt är en empirisk studies metod principerna för hur två frågor skall lösas. Den ena rör vilka data som skall samlas och hur detta skall göras. Den andra gäller hur de data som samlas skall bearbetas och analyseras. Detta kapitel behandlar de överväganden som har gjorts i dessa avseenden inom ramen för den här studien.

Empiriska studier varierar i den grad till vilken det går att ta ställning till alla metodfrågor före genomförandet. Villkoren för en explorativ studie, vilket är aktuellt här, definieras delvis av att det råder en osäkerhet om vad det är som studeras och därför också hur och kanske till och med var det är lämpligt att studera detta. Möjligheterna att på förhand utforma principer för analysarbetet är därför också begränsade. Arbetet med en metod blir på så vis ett moment i det empiriska arbetet som sådant. I detta kapitel redogörs för de centralaste frågorna av med denna karaktär som kom upp under studien.

Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur empiriska data kommer att redovisas. Motivet är att det sätt på vilket de empiriredovisande kapitlen har disponeras är en del av studiens resultat. Kapitelindelningen utgör ett antal perspektiv på företagsledande arbete.

Fyra argumentationslinjer för metodval

En studies metod kan motiveras med argument formulerade från en, eller en kombination av fyra huvudsakliga utgångspunkter: Vad det är som skall studeras, de syften en studie är tänkt att fylla, den vetenskapsteori som den som utför studien omfattar samt de paradigm eller skolbildningar som har växt fram ur tidigare forskning. I det senare fallet kan det tänkbart att det finns en mer eller mindre accepterad forskningsmetodik eller att det finns kritik mot den tidigare forskningen som kan fungera vägledande. Förutsättningarna för den här studien kommer inledningsvis att diskuteras i dessa termer.

Metodvalen och vad som skall studeras

I en allmän mening är det företagsledares arbete och de aktiviteter de vidtar för att fullgöra sina uppgifter som är föremål för intresset i denna studie. Ett grundläggande problem är därför att urskilja eller identifiera detta. Delvis bottnar problemet i att företagsledare gör många olika saker. Ibland gör de också samma sak på olika sätt. Variationerna i vad de arbetar med är betydande, både inom ramen för samma befattning och mellan olika befattningar. Situationen förefaller spela en roll. Arbetets karaktär gör också att aktiviteter kan bedömas olika, av olika betraktare eller av samma betraktare vid olika tidpunkter. En och samma "aktivitet" kan betraktas ur ett flertal synvinklar och på så vis erhålls ett antal ibland delvis motstridiga beskrivningar av vad det är frågan. Chefers arbete är både komplext och tvetydigt till sin natur. Måhända är detta ett problem för forskaren. Samtidigt kan det vara en av de kanske mest karakteristiska aspekterna på denna typ av arbete.

Problemet har i tidigare forskning i hög grad behandlats som en fråga om abstraktionsnivåer. Chefers och företagsledares arbete förefaller uppvisa olika karaktär beroende på graden av detaljrikedom i beskrivningarna. En viktigt problem är därför att hitta en intressant abstraktionsnivå med avseende på vad som läggs i begreppet arbets- eller aktivitetsmönster eller dito innehåll.

Det intressanta med just abstraktionsnivån, när det gäller företagsledares aktiviteter, är att variationer i dessa termer delvis implicerar variationer i tidsutsträckningen för vad som betraktas som en aktivitet. Förenklat uttryckt är det möjligt att hävda att ju mer aktiviteter abstraheras desto mer anknyter också beskrivningarna till något som utspelar sig under allt längre tidsutsträckningar. Även det rumsliga perspektivet blir mindre väldefinierat vid abstraktion. Mycket konkreta aktiviteter, till exempel att besvara post eller ringa telefonsamtal, är analogt med detta desto mer väldefinierade i tid och rum.

Ett krav på den metod som tillämpas i den här studien är följaktligen att den måste inte bara tillåta utan också kunna stimulera till variation i termer av graden av abstraktion i beskrivningar av företagsledares arbete. Data måste samlas så, att problemen kring abstrahering och därmed delvis också definition av analysenheter kan lämnas öppna och bli en påverkbar del av analysarbetet.

Metodvalen och studiens syften

Studiens syfte är dels explorativt, dels beskrivande. Relationen mellan dessa är vidare den att det senare betraktas som en förutsättning för det förstnämnda.

Ett beskrivande syfte har vanligen endera av två ambitioner. Antingen att klargöra eller att problematisera förhållanden. I det senare fallet är såväl djupa

som mångfasetterade beskrivningar nödvändigt. Möjligheterna att kunna återge komplexitet i olika avseenden kan betraktas som fundamentalt.

Det explorativa syftet handlar om att begränsa komplexiteten genom att identifiera strukturer och förhållanden i anslutning till det fenomen som är föremål för intresse. Har det deskriptiva syftet uppfyllts så finns en grund för det explorativa syftet — att någorlunda förutsättningslöst ge förslag till och upp-slag om tänkbara definitioner, samband eller förklaringar.

I den här studien betraktas kombinationen av ett deskriptivt och ett explorativt syfte, med ungefär den karaktär och de ambitioner som redovisats som ett argument för följande metodkriterium. Metoden måste tillåta att olika typer av data kan samlas men också, och kanske framför allt, att tämligen mycket data kan samlas om enskildheter och detaljer. Samtidigt måste insamlade data lämna betydande möjligheter att strukturera och omstrukturera materialet under själva analysarbetet.

Metodvalen och vetenskapssynsättet

Den vetenskapsteoretiska hemvisten för den här studien är den tanketradition inom socialvetenskapen som brukar gå under beteckningen social konstruktivism⁸⁷. Ibland talas om ett aktörssynsätt, en idé som går ut på att den sociala verkligheten kan förstås genom att förstå hur de aktörer som agerar i denna tolkar den verklighet de agerar i⁸⁸. Människors föreställningar om förhållanden och fenomen i den sociala verkligheten betraktas därför som centrala. Föreställningar förklarar delvis människors handlande. Handlingar som i sin tur konstituerar den sociala verkligheten⁸⁹. Implikationen av ett sådant synsätt är dels att det blir vägledande för vad som uppfattas som relevanta data, dels att i förlängningen av detta blir vissa ansatser mindre relevanta.

Två aspekter som har betonats när det gäller vad som har betraktas som relevanta data kan vara värda att nämna. Det ena är att människor som är aktiva i företagsledande sammanhang, och mer bestämt då deras uppfattningar om sina arbeten och de skeenden de deltar i, tillmäts en central betydelse. Detta är inte bara en studie av företagsledares arbete, utan också en studie av detta via företagsledande personers föreställningar om sådant arbete. Det andra som tillmäts betydelse med ett socialkonstruktivistiskt synsätt är graden av överensstämmelse mellan olika människors utsagor. Förenklat uttryckt kan människors beskrivningar av ett fenomen antingen sägas överensstämma, eller avvika från varan-

⁸⁷ Jmf Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*, Chicago: University of Chicago Press; Durkheim, E. (1933). *The Division of Labor in Society*, New York: Free Press; Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Free Press; Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Berkeley: University of California Press; Berger, P. and Luckman, T. (1966). *The Social Construction of Reality*, New York: Doubleday; samt Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, New York: Random House.

⁸⁸ Silverman, D. (1981). *The Theory of Organizations*, London: Heinemann.

⁸⁹ Lindholm, S. (1979). *Vetenskap, Verklighet och Paradigm*, Stockholm: AWE/Gebbers.

dra. Båda dessa fall är intressanta. Det första indikerar intersubjektivitet medan det senare har att göra med förekomsten av subjektivitet.

I förlängningen av detta, och när det gäller vad synsättet kan sägas utesluta, intas följande ståndpunkt. Det är mindre intressant att som forskare på förhand definiera begrepp som antas beskriva någon aspekt på det studerade problemet. Forskningsuppgiften kan istället betraktas som dels att försöka strukturera aktörers föreställningar, dels problematisera dessa och granska dem kritiskt. Det senare då i första hand respondenter sinsemellan. Forskarens egna förväntningar och förföreställningar är mindre intressanta som utgångspunkt för sökandet efter strukturer och fenomen. Samtidigt spelar de roll eftersom de finns och kan förväntas påverka forskningsarbetet.

Den vetenskapsteoretiska positionen implicerar därför en arbetsfördelning mellan å ena sidan någon som — givet en yttre ram — definierar vad som är relevanta förhållanden och hur dessa skall beskrivas och å den andra någon som systematiserar och bearbetar det material som härigenom uppkommer. Det är den senare uppgiften som det i första hand ankommer på forskaren att fullgöra.

Metodvalet och tidigare forskningserfarenheter

I förra kapitlet konstaterades att strukturerad observation i betydande omfattning har dominerat försöken att identifiera chefers aktivitetsmönster. Det var bland annat detta, och tolkningsproblemen i samband med strukturerade observationer, som har gjort att vissa problem har uppmärksamrats inom området.

Ett centralt problem har visat sig vara att kategoriseringar av vad chefer gör är mer eller mindre tvetydigt, på gränsen till möjliga att göra godtyckligt. Förklaringen är att chefsarbetets tvetydiga natur lämnar fältet öppet för olika tolkningar. Samtidigt tycks problemen vara i vart fall någorlunda hanterbara i enskilda fall och situationer. Syftet med kategorier är delvis att möjliggöra jämförelser. Det tycks vara när enskilda fall skall anpassas till varandra för att just möjliggöra jämförelser som de här problemen uppkommer.

Det intressanta är inte att så har befunnits vara fallet utan snarare de metodologiska konsekvenserna av problemen. Ett sätt att uttrycka en sådan konsekvens är i följande termer: Den metod som väljs bör vara sådan att den tillåter jämförelser av enskilda studieobjekt utan att påverka deras eventuellt unika förutsättningar och särdrag mer än absolut nödvändigt.

Tidigare forskning har också uppenbarat problemet att mycket av det chefer gör sannolikt inte kan observeras. I den utsträckning som chefers arbete har en kognitiv sida, vilket exempelvis ligger till grund för idéer om att de fullgör en beslutsfattande roll, så är detta knappas något som är direkt tillgängligt annat än för personer som är verksamma i denna typ av befattningar. Återigen framstår frågan kring vem som svarar för beskrivningarna, och därmed underförstått för

definitioner, och förslag till tolkning eller förklaring, som ett alternativt sätt att formulera den här typen av metodologiska problem.

Motiven för och designen av en fallstudie

Det finns ett antal argument vilka tillsammans pekar mot fallstudier som en adekvat ansats. Fallmetoden har på senare tid rönt stor uppmärksamhet inte minst inom organisationsteoretiskt orienterad företagsekonomi. Många av de problem som framstår som intressanta för forskare inom detta område har bedömts som lämpliga att studera med en sådan forskningsstrategi.

Yin betraktar fallstudier som en forskningsstrategi jämställd med exempelvis att göra experiment, rekonstruktioner eller simuleringar⁹⁰. Det som är karakteristiskt för fallstudier är att metoden lämpar sig för att studera ”pågående fenomen i deras verkliga sammanhang, särskilt när gränserna mellan fenomen och sammanhang inte är uppenbara”⁹¹. Yin hävdar att fallstudier inte implicerar eller definieras av vare sig typen av data som samlas eller det sätt på vilket dessa data samlas. Att just särskilja dessa båda metodashäpsekteer som något annat än forskningsstrategin menar Yin är kritiskt för att definiera fallstudier.

Valdelin beskriver fallstudie som ”intensiva undersökningar av ett litet antal naturliga processer.”⁹² Speciellt relevant är fallmetoden i vad Valdelin kallar för konstruktiva studier genom de möjligheter till helhetssyn som de intensiva observationerna ger utrymme för. Möjligheten att studera flera aspekter parallellt och att ställa dessa i relation till varandra beskriver Valdelin som en förklaring till detta. Han påpekar också möjligheten ”att sätta objektet i relation till dess omgivning och att utnyttja undersökarens kapacitet för Verstehen.”

Det utmärkande för fallmetoden är alltså dess förmåga att möjliggöra studier av naturliga processer med någorlunda komplex karaktär där processernas struktur och dynamik är mindre känd. Komplexitet kan betraktas som ett uttryck för antalet potentiella förklaringar eller samband. Eller, bättre uttryckt: Komplexiteten svarar mot att den eller de processer som studeras är mindre utforskade och därför mindre kartlagda. Något som i sin tur anknyter väl till såväl det beskrivande som det explorativa syftet i denna studie.

Intervjuer som datainsamlingsmetod

Ett huvudalternativ för datainsamlingen i en studie vars intresse riktas mot hur människor uppfattar eller föreställer sig något är intervjuer med just de männis-

⁹⁰ Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers, *Administrative Science Quarterly*, 26: 58-65.

⁹¹ Yin, R. K. (1981). *ibid.* s 59.

⁹² Valdelin, J. (1974). Produktutveckling och Marknadsföring, Stockholm: EFI; s 43ff.

kor vars uppfattningar är av intresse. Det finns emellertid alternativ till detta. Människors föreställningar kommer till uttryck på ett antal olika sätt, till exempel i deras handlande. Alternativet till intervjuer ligger i att istället registrera de uttryck som människors föreställningar tar sig och därefter härleda de föreställningar dessa grundar sig på. Problemet med en sådan ansats är att den fordrar någon form av tolkningsschema just för att kunna härleda föreställningarna. Detta vore det samma som att göra strukturerade observationer. Det problem som då inställer sig är mycket snarlikt de kategoriseringsproblem som tidigare uppmärksammats inom området. Därför väljs intervjuer som datainsamlingsmetod.

Valet av intervjuer som datainsamlingsmetod skapar tillsammans med den socialkonstruktivistiska vetenskapspositionen ett epistemologiskt problem. De data som samlas kan betraktas endera som primärdata eller som sekundärdata. I det första fallet refererar intervju svaren till föreställningar som enskilda personer har om ett visst förhållande eller fenomen. Det som föreställningarna skulle gälla, eller referera till, är av underordnat intresse. Föreställningen som sådan, och den person som hyser denna, sätt istället i fokus. Detta bildar utgångspunkten för vad som betraktas som analysenheten. Det som sägs under själva intervjun är i praktiken den studerade verkligheten. Själva intervjun blir en form av direktobservation, låt vara under ett antal specifika förhållanden.

Utsagor kan emellertid också behandlas som ett medium, och därmed som en form av sekundärdata. Intervjun blir sättet att vinna kunskap om något, till exempel en händelse, vilken intervju personer har en viss kännedom om och tolkning av. I det fallet blir problemet istället hur relationen mellan händelsen som sådan och vad en viss person berättar om densamma skall hanteras. Det är intervju personen som är den egentliga observatören, och det är dennes observationer som är av intresse, men då alltså som ett sätt att vinna kunskap om något annat.

I den här studien väcktes dessa frågeställningar som en konsekvens av att vissa val gjordes. Dessa val rörde dels hur många fall som skulle studeras, dels vilka som skulle intervjuas inom ramen för varje enskilt fall. I så motto är det en korrekt beskrivning att säga att lösningen på de här problemen fanns innan de blev formulerade. Därför finns det goda skäl att gå vidare och redogöra för lösningen i formen av motiven för urvalet av fall och intervju personer.

Motiven för urval av intervju personer

Valet att göra fallstudier och att basera dessa på intervjudata gör att följande frågeställningar aktualiseras. För det första hur många fall, eller företagsledare, skulle studeras? För det andra om fler personer än företagsledaren skulle ingå i studien inom ramen för varje fall, och i så fall vilka skulle dessa vara?

Problemet kan också formuleras som ett turordningsproblem. En möjlighet ligger i att först välja ut ett antal företagsledare och intervjua dessa i en form av förstudie. Efter denna kan sedan en fördjupningsstudie göras i ett eller eventuellt några fall. Alternativet är att som förstudie göra en tämligen omfattande beskrivning av ett enskilt fall, alltså inkluderande intervjuer också med till exempel medarbetare till en utvald företagsledare, för att därefter gå vidare genom en breddning av studien, och då istället inkludera ett antal företagsledare i studien.

Det slutliga valet i dessa avseenden kom att falla på att åtminstone börja med att studera *en* företagsledare och att också genomföra intervjuer med ett antal medarbetare till honom eller henne. Argumentet var att flera beskrivningar av samma persons arbete och de förutsättningar under vilka detta utförs var att föredra framför flera personers beskrivningar av samma typ av arbete. Eller, annorlunda uttryckt: Komplexiteten i enskilda fall föreföll centralare för forskningsfrågans besvarande än jämförelser mellan företagsledares uppfattningar om ett antal olika fall.

När det gällde vilka som skulle intervjuas, utöver företagsledaren själv, bedömdes dennes närmsta medarbetare som de mest intressanta. Argumentet var att de kunde förväntas ha såväl frekvent som nära inblick i företagsledarens förhållanden. I så motto skulle de ha relativt likartade möjlighet att bilda sig uppfattningar om företagsledarens sätt att arbeta, hans egenskaper som person, och liknande. De skulle också ha snarlika möjligheter att ha kännedom om olika frågor och situationer som var aktuella vid olika tidpunkter.

Personer vilka kunde förväntas ha relativt sett mindre frekventa kontakter med företagsledaren än hans egna medarbetare (t ex styrelseledamöter, andra chefskategorier, fackliga företrädare osv), skulle i en mening utgöra ett annat perspektiv på hans arbete. Ett sådant perspektiv bedömdes inte vara vare sig bättre eller sämre än hans medarbetares, eller mindre intressanta i en allmän mening. Inblicken i företagsledarens förhållanden, den som följer av regelbundna, sannolikt nästan dagliga kontakter, samt deltagande i olika sammanhang där ledningen som helhet uppträdde eller samlades, bedömdes som den mest adekvata informationskällan för forskningsfrågans besvarande. Vissa möjligheter skulle sannolikt också kunna finnas att ompröva ställningstagandet, eller komplettera studien med andra intervjupersoner, om detta skulle förefalla nödvändigt under studiens gång.

En longitudinell ansats

En longitudinell ansats betraktades som ett tämligen okomplicerat beslut givet att forskningsfrågan avsåg företagsledares arbete över tiden. Den viktiga frågan gällde därför frekvensen med vilken intervjuer skulle göras.

Med relativt korta intervall mellan intervjuerna, till exempel varje månad, bedömdes det finnas två risker som kunde komplicera studien. För det första var

det tänkbart att de personer som skulle delta i studien skulle kunna komma att uppleva det som ett problem att ständigt behöva ställa upp på djupintervjuer. Möjligheten att återkomma under en tillräckligt lång tidsperiod skulle då kunna begränsas under studiens gång. Det andra problemet låg i att det inte var uppenbart att så mycket nytt skulle tillföras om det inte fanns ett viss tidsmässigt avstånd mellan intervjuomgångarna.

Fördelen med relativt frekventa intervall skulle vara att tämligen detaljerade beskrivningar skulle kunna göras. Detta bedömdes emellertid som något som i så fall kunde göras i ett senare skede av studien. Det primära problemet initialt var att alls försöka skapa en form av överblick eller struktur för att förstå företagsledares arbete i de dimensioner som var aktuella. När detta var gjort kunde det bli aktuellt att vissa moment i företagsledares arbete studerades mer i detalj och då också mer frekvent. I förlängningen av tanken skulle naturligtvis också direkta observationer av företagsledare i arbete kunna bli aktuella.

Ett relativt sett långt intervall mellan intervjuerna (i storleksordningen en gång per år) bedömdes som mindre ändamålsenligt och då i ungefär motsatta termer. Dels fanns risken att intervjupersonernas intresse för att delta kunde minska. Dels skulle intervjuerna mer få karaktären av att följa upp vad som hade hänt snarare än att följa vad som höll på att hända. Dessutom innebar längre intervall mellan intervjuerna allt färre observationstillfällen per tidsenhet.

I avvägningen mellan dessa olika aspekter för och emot kortare respektive längre intervall mellan intervjuerna bestämdes att var sjätte månad kunde vara en rimlig avvägning. Vissa möjligheter fanns trots allt att korrigera under studien gång om detta skulle visa sig nödvändigt.

Valet av fallföretag

Den här studien baseras på ett fall — Facit AB, och dess VD under åren 1984 till 1989 Ulf Bergenudd. Genom annat arbete (chefsutbildning) som bedrevs parallellt med studiens genomförande, etablerades kontakt med den för studien så småningom aktuella företagsledaren. Denne hade deltagit i ett program 1986 som föredragshållare om just företagsledares arbete. Eftersom det visade sig att han hade ett uttalat intresse för den typ av frågor som var aktuella i studien, så var det naturligt att närma sig honom med en förfrågan om han kunde tänka sig att ställa sig och sitt företag till förfogande. Hans förbehållslösa ja till denna förfrågan yppade ett för forskare sällsynt tillfälle att fritt röra sig inom ett företag och ta del av dess angelägenheter. Det var därför naturligt att inkludera Facit AB och dess VD i studien.

Företaget hade dessutom ett antal fördelar i termer av karaktär och uppbyggnad. Det var ett industriföretag och i så motto ett multifunktionellt företag (innehållande inköp, produktion, utveckling och försäljning utöver typiska stabsfunktioner), och det var rörelsedrivande. Det var till sin storlek att betrakta

som ett större företag (1 000 anställda), beaktat att detta var rörelsedrivande och icke uppbyggt kring en struktur av dotterbolag (annat än i försäljningsorganisationen). Facit AB var med andra ord tämligen typiskt för vad som i allmänhet avses med företag i den företagsekonomiska litteraturen och när det gäller debatten om chefer och deras arbete. I så motto var företaget alltså allmängiltigt, utan att för den skull hävda att de eventuella resultaten av studien skulle vara trivialt generaliserbara⁹³.

Intervjuernas uppläggning

Intervjuer gjordes vid fem tillfällen. I juni 1987, i december 1987, i juni 1988, i december 1988 samt i augusti 1989 (I december 1988 intervjuades endast företagsledaren, se vidare nedan om motiven bakom detta). För de tre första intervjuomgångarna var målsättningarna dels att skapa en bakgrundsbeskrivning av händelseutvecklingen tidigare i företaget, dels att identifiera och följa det pågående arbetet. Intervjun i augusti 1989 avsåg att fungera som en uppföljningsomgång, bland annat för att kunna komplettera med sakuppgifter och för att följa upp hur olika förhållanden och frågor hade utvecklats i samband med en omstrukturering som följde på en försäljning av fallföretaget.

Vid varje tillfälle intervjuades företagsledningen (VD plus ytterligare nio personer), samt företagsledarens sekreterare/assistent. Med befattning och namn rörde det sig om: Verkställande direktören Ulf Bergenudd, VD-sekreteraren Ulla Åkerblom, Personalchefen Birgitta Landin, Chefen för FoU Karl-Erik Berntson, Servicechefen Carl-Olof Andersson, Marknadschefen Guy Ekholm, Divisionschefen Lennart Asplund, Divisionschefen Per-Arne Friman, Försäljningschefen Anders Grönlund, Produktionschefen Leif Wallquist, samt Ekonomichefen Marcus Löfdahl.

Var och en intervjuades under en till två timmar. Intervjuerna med VD kom att vara något längre, upp till tre timmar per intervjutillfälle. Intervjuerna var förberedda i så motto att tre ämnesområden togs upp vid varje tillfälle: VDs arbete, arbetet inom företagsledningen och situationen inom företaget. Utöver detta fanns frågor som ställdes till respektive respondent, och då mer eller mindre specifikt till denne. Dessa frågor kunde exempelvis röra dennes eget arbete, eller ha som syfte att bringa reda i vissa sakförhållanden, kontrollera vissa uppgifter eller liknande (se vidare bilagda exempel på intervjuguiden). Intervjuerna spelades in på band, och skrevs löpande ut in extenso.

Någon analys av intervjuerna företogs inte under den tid som data samlades annat än i så motto att varje intervjuomgång föregicks av att föregående intervjuprotokoll studerades. Detta då bortsett från att en sammanställning av händelseutvecklingen gjordes, avseende tiden från 1984 till våren 1987 när intervjuerna påbörjades.

⁹³ Se också kapitel 1, under rubriken "Forskningsområdet — En fjärde bestämning".

Andra datakällor

Studien och de analyser som gjorts har i första hand baserats på intervjuer. Utöver detta material har också en stor mängd dokument ställs till studiens förfogande. Årsredovisningar, olika typer av informationsmaterial, rapporter och utredningar, personaltidskrifter, underlag för olika föredragningar (OH-bilder och liknande), minnesprotokoll från ledningsgruppsmöten och produktbeskrivningar är exempel på sådant material (se vidare bilagor för en förteckning över detta material). Ett visst historiskt material samt samtida tidningsartiklar och notiser har samlats och studerats⁹⁴.

Den här typen av material har haft två användningsområden i den här studien. Dels har det fyllt funktionen att allmänt öka kunskapen om branschen, företaget och den pågående verksamheten och på så vis bidragit till att återgivning av såväl sammanhang som detaljer har förbättrats. Dels har materialet använts för att validera sakuppgifter och förhållande. I förlängningen av detta har det kunnat användas för att tillföra ytterligare frågor, speciellt kring detaljer, i samband med förberedelser av intervjuerna.

Motiven för att inte anonymisera

Redovisningen av vad som hände i fallföretaget, och vad olika personer hade för syn på olika frågor eller hur de beskrev olika förhållanden, kommer att göras utan att ha anonymiserats. Argumentet är följande. I den här studien finns ett behov av att återge stora delar av det som framkom under intervjuerna. Dels för att illustrera förhållanden som rådde inom företaget, i företagsledningen och när det gällde företagsledarens arbete. Dels för att kunna påvisa vissa egenskaper och karakteristika i händelseutvecklingar vilka utspelade sig under observationsperioden. Givet ge synnerligen detaljrika beskrivningar som är aktuellt i den här studien skulle en anonymisering kräva mycket stora ingrepp i materialet. Det finns i så fall en uppenbar risk att detta och presentationen av det blir tämligen steril och svårtillgänglig förutom att trovärdigheten i materialet kan påverkas negativt.

Inför studien förelåg en överenskommelse med fallföretaget om att data, efter godkännande (se nedan), skulle publiceras öppet. Företagsledningen hade diskuterat den öppna redovisningen internt innan studien påbörjades och samtliga personer upplystes också om förhållandet i samband med att de informerades om studiens uppläggnings vid första intervjutillfället.

⁹⁴ För den som är intresserad av en historisk beskrivning av Facit, fram till och med upplösningen av krisen i början av 70-talet, rekommenderas Bertil Torekull's (red) bok, Torekull, B. (1982). *Med Facit i Hand — En reportagebok om ett familjeföretags uppgång och fall*, Linköping: Östgöta Correspondenten.

En anonymisering, oavsett motiven för en sådan, måste uppfylla kravet att förhindra att initierade bedömare skall kunna sluta sig till vilket företag som är aktuellt respektive vilka personer som säger vad. Omfattande och detaljrik information framstår ur det perspektivet som ett problem att alls anonymisera. Det finns mycket material att basera spekulationer på. Mot detta kan anföras att en öppen redovisning gör det helt oproblematiskt för vem som helst att sluta sig till såväl vilket företags som är aktuellt som vilka personer som har sagt vad. Ur vetenskaplig synpunkt är detta inte något problem i sig. Problem blir det om detta förhållande kan tänkas ha fört med sig att data påverkats, att intervjuade personer, medvetna om att vad de säger kommer att publiceras, har avstått från att säga vissa saker eller korrigerat sina utsagor. Det metodologisk problemet rör därför om att materialet innehåller brister av den typen som menligt påverkat de data på vilka analyser och slutsatser sedan skall baseras. Det kan därför hanteras som en aspekt på validitetsproblemen.

Validitetsproblemen

Frågan om huruvida de data som samlats är rimliga återgivningar av den verklighet som de intervjuade personerna agerade i har i den här studien har hantlerats på följande sätt.

Behandlingen av intervjumaterialet inleddes med att en kronologisk beskrivning av händelseutvecklingen i fallföretaget ställdes samman. Denna omfattade dels den tid före studiens genomförande som företagsledaren hade varit verksam i företaget, dels huvuddragen i händelseutvecklingen, så som intervjupersonerna uppfattade dessa, under den tid då arbetet i företagsledningen i fallföretaget följdes. Den här fallbeskrivningen, vilken finns återgiven i sin helhet i kapitel 4, syftade till att beskriva ett händelsesammanhang för fortsatta analyser och tolkningar såväl som att ge en bakgrundsbild av företaget och dess situation. Beskrivningen sammanställdes parallellt med att intervjuerna gjordes. När de tre första intervjuomgångarna var fullgjorda, och i väntan på den fjärde, översändes materialet till fallföretaget för cirkulation och genomläsning. Bortsett från att två produktutvecklingsprojekt hade fått förväxlade namn och att tidpunkten för en viss organisationsförändring hade missuppfattats, förelåg inget i texten som någon från fallföretagets sida hade något att erinra om. I så motto fanns det en form av bakgrund och yttre ram för den fortsatta analysen, vilken hade bekräftats av företagsledningen.

I själva designen av studien, alltså att ett tiotal personer har tillfrågats om samma förhållanden, finns också en viss validering automatiskt inbyggd. I den utsträckning som olika personers utsagor uppvisar samstämmighet är det rimligt att utgå ifrån att de också har en gemensam uppfattning rörande förhållanden, händelser, förlopp och förklaringar. Genom att flera intervjuomgångar genom-

fördes fanns också goda möjligheter att ställa kompletterande frågor för att klargöra oklarheter som förelåg i olika avseenden. Arbetet med att ställa samman den översiktliga fallbeskrivningen stimulerade naturligt till att identifiera sådant.

I detta sammanhang kan det också vara intressant att ett ögonblick återvända till den fråga som aktualiserades i samband med diskussionen ovan om önskvärdheten av en öppen redovisning av fallstudien. Följande är värt att nämna. För det första visade det sig att skillnader i beskrivningar av skeenden eller förhållanden inte var något omfattande inslag i intervjumaterialet. Det är osannolikt att någon form av kontakter förekom intervjupersonerna emellan som syftade till att likforma deras svar. Den i stor utsträckning ostrukturerade karaktären på intervjuerna, och de delvis spontana infall om ledningsarbetet som detta gav utrymme för, gjorde dessutom den typen av koordinering synnerligen svår. Detta alldeles bortsett från att kulturen inom ledningen, och attityden till forskningsprojektet, var allt annat en konspiratorisk eller manipulativ. Tvärtom var öppenheten stor, också när det gällde vissa ämnen som kunde betraktas som känsliga. Förekomsten av såväl åsiktsolikheter som kritiska inställningar förstärker intrycket av att givet vad som sagts, så har detta återgetts i överensstämmelse med var de intervjuade uppfattat respektive ansett.

Överensstämmelsen mellan olika personers beskrivningar kan i och för sig förefalla bestickande i en mening: Det kanske var viktigt inom den här företagsledningen att hålla sig till någon sorts officiell version rörande förhållanden och när det gäller innehållet eller innebörden i olika händelser. Här är det emellertid viktigt att konstatera att överensstämmelsen om olika beskrivningar inte var liktydigt med att personer inom ledningen var överens. Det var inte ovanligt att respondenterna inte bara redogjorde för sin egen ståndpunkt, utan också gav exempel på vad andra tyckte som hade andra åsikter. Själva överensstämmelsen låg då i att dessa personer beskrev åsiktsolikheterna på ungefär samma sätt.

Den kritiska frågeställningen gäller därför inte om det som återfinns i intervjumaterialet är tillrättalat utan om det saknas någon relevant information. En sådan bedömning är av naturliga skäl något mer vanskelig än vad det är att blida sig en uppfattning om trovärdigheten i det som faktiskt finns. Rimligt är att tillämpa en form av fullständighetsidé: Finns det något som rimligen kan förväntas förekomma i en företagsledning som saknas i det aktuella materialet? Den uppfattning som ett intensivt analysarbete har gett upphov till, efter åtskilliga genomgångar av intervjumaterialet, är att detta förefaller inte vara fallet. Möjligen kan det, från någon form av allmänna utgångspunkter, förvåna att maktstrider och personkonflikter inte var något som tycks ha haft någon större omfattning i det fall som är aktuellt. Samtidigt finns det inget av naturen givet som säger att detta präglar livet i en företagsledning. Att det förekommer beskrivningar av den här typen aspekter i intervjumaterialet, talar till viss del för att inte heller när det gäller den här sidan av saken har information undanhållits på sätt som varit till nackdel för studien. Också utsagor om det klimat som rådde i ledningen stödjer föreställningen att den typen av händelser finns redovisade i den om-

fattning som de förekom och uppfattades spela en roll för arbetet och händelseutvecklingen.

I samband med studiens färdigställande har också den aktuella företagsledaren beretts möjligheter att ta del av hela materialet. Delvis hade detta sin grund i en överenskommelse om att inget skulle publiceras utan att det förelåg ett medgivande från dennes sida. Skälet till detta var att känslig information, av företagsstrategisk natur, kunde komma i orätta händer. Den tid som förlöpt sedan studien genomfördes gjorde emellertid att informationen ur denna synvinkel var tämligen inaktuell.

Utöver detta fanns också med i bilden att en trovärdighetsbedömning skulle göras av intervjupersonerna, med syftet att konfirmera de beskrivningar av deras arbete som framkommit efter analysarbetet och den därmed sammanhängande strukturering av intervjudata. Samtliga respondenter fick ta del av kapitel 4 till och med 10, med en förfrågan om kommentarer. Två påpekande framkom i samband med detta. Det ena rörde en åtgärd som hade framställts som extraordinär när den i själva verket hade varit en planerad del av arbete. Det andra gällde att en förväntan om en betydande resultatförbättring felaktigt hade beskrivits som att en vinst hade budgeterats. Utöver detta menade samtliga att materialet gav en mycket rimlig beskrivning av de förhållanden som gällde och de händelser som utspelat sig under den observerade tidsperioden.

Reliabilitetsproblemen

Ibland anförs, när det gäller explorativa fallstudier, att reliabilitet inte är en relevant aspekt. Argumentet bygger på tanken att en explorativ ansats per definition inte går att replikera. I någon mening är argumentet tilltalande. Om fler explorativa studier görs kring de forskningsfrågor som är aktuella här, och låter forskningsprocessen delvis hitta sin egen utformning, så är det inte uppenbart varför slutsatserna skulle stämmer överens med vad som framkommit i denna studie, och på sätt som avses med att replikeringar kan ge konfirmerande resultat. Samtidigt finns det någon av en paradox i argumentationen. Om en explorativ studies metod får sin slutliga form under arbetets gång så kan studien i en mening replikeras — i en annan är detta knappast möjligt. Den kan replikeras i så motto att någon utnyttjar den metodologiska design och analytiska struktur som kan konstateras och ställas samman i efterhand. En sådan studie skulle i så fall inte vara en replikering eftersom en ingrediens i metodiken — att låta metod, urval med mera få sin form genom arbetet — har uteslutits. Något som dessutom är en central strategi i vad som kan kallas för genuin exploration. Å andra sidan är det en replikering genom att den efterföljande studien faktiskt följer och upprepar samma metod, analysteknik mm som förebilden baserades på.

Det är inte heller helt trivialt att svara på frågan om en replikerande studie har kommit till samma resultat som de som framkom genom den studie som replikeras. I den här studien har, som exempel, ett sätt att i huvuddrag strukturera innehåll och metodik i en företagsledares arbete kunnat identifieras. Detta är då något som är kopplat till den här aktuella företagsledaren och det sätt på vilket denne och hans medarbetare arbetade. En replikering av den här studien skulle, i princip, kunna leda till två utfall i detta avseendet. Antingen kan samma struktur och metodik konstateras i andra fall, eller att andra strukturer och arbetsmetoder föreligger. I det senare fallet är det tänkbart att analysen gjorts i de termer som motsvarar de strukturer som identifierats här. Det är därför det går att sluta sig till att arbetet har en annan struktur eller sammansättning och att arbetsmetodiken, eller det sätt på vilket arbetet är upplagt, är annorlunda. Har det då konstaterat att den här aktuella studiens design inte var tillförlitlig, eller har det kunnat beläggas att begreppsapparaten som blev dess resultatet förmår diskriminera mellan olika företagsledares arbetsinnehåll och arbetsmetodik?

När det gäller reliabiliteten i den typ av studier som är aktuell intas följande ståndpunkt. Reliabilitet är ett mindre relevant begrepp för att bedöma kvaliteten i en sådan studie. Den viktigare frågan är om resultaten kan bekräftas oberoende av metoden med vilka de provas. Därmed blir det istället en fråga om huruvida och i vilka avseenden dessa kan förväntas vara överförbara till andra situationer och huruvida de förmår vara pådrivande när det gäller kunskapsutveckling. Därför gäller problemet i första hand möjligheten att generalisera resultaten alternativt att formulera hypoteser på basis av dessa. Därför lämnas också den här frågan för tillfället. Problemet kommer att behandlas vidare i kapitel 11, i samband med att resultat och slutsatser presenteras och sammanfattas.

Beslutet att avrapportera efter studien av Facit

I och med vissa omvälvande förändringar som skedde under våren 1988 (Företaget såldes i början av året och kom in i en ny ägarkonstellation där det skulle samordnas med ett antal andra företagsenheter i en koncernbildning) så planerades intervjuomgången vid halvårsskiftet 1988 respektive intervjuer under 1989 från dessa utgångspunkter.

De förändringar som inträffade gav studien en närmast experimentell design. Under 1988 kunde det pågående förändringsarbetet som följde på försäljningen dokumenteras. Under 1989 gällde det att försöka lägga fast resultatet av dessa förändringar och att ge dem sin retrospektiva beskrivning. Fallet såg ut att kunna ge en möjlighet att dokumentera tre sammanhängande situationer. Först en period under vilka vissa premisser gällde för företagsledningen och dess arbete. Detta följdes av en tämligen omfattande förändring med stora konsekvenser för såväl företaget som företagsledningen. Denna förändring kunde så småningom förväntas övergå i ett nytt och i vissa avseende sannolikt annorlunda

tillstånd vilket var möjligt att beskriva i termer som motsvarade situationen innan företaget såldes. Och allt detta då inom ramen för att samma företagsledare agerade under dessa tre uppsättningar av omständigheter.

Den första intervjuomgången under 1989 var planerad till augusti. Vid årskiftet hade en intervju genomförts med företagsledare för att inte tappa kontakten med händelseutvecklingen. Företagsledningen i övrigt intervjuades inte på grund av den arbetsbelastning som rådde. Det skall understrykas att något hinder från fallföretagets sida inte förelåg för att göra intervjuer. Det var istället bedömningen att intervjuerna skulle ske under viss tidspress och med i varierande grad stressade respondenter vilka sannolikt heller hade utnyttjat tiden på annat sätt som låg till grund för det här beslutet. Möjligheten att intervjua företagsledare gav dessutom ett material vilket kunde användas för frågor till de övriga respondenterna vid ett senare tillfälle. Det var att skapa denna möjlighet som bedömdes som strategisk ur forskningssynpunkt. Samtliga respondenterna hade dessutom intervjuats under juni månad samma år. Ett grundmaterial förelåg således till medarbetarnas beskrivningar av de händelser som utspelade sig.

I juni 1989 lämnade den studerade företagsledaren sitt koncernchefs uppdrag efter att ha konstaterat att det förelåg alltför stora olikheter i synen på den fortsatta utvecklingen mellan honom och ägarna. Den intervjuomgång som var planerad till augusti genomfördes i alla fall. Den kom emellertid att präglas av den osäkerhet som intervjupersonerna upplevde inför den situation som hade uppstått. Den var en i och för sig mycket innehållsrik och bildande intervjuomgång, men den akuta situationen upptog respondenternas medvetande så till den grad att det var svårt att komma in på vad som hade hänt före det att företagsledaren lämnade sitt uppdrag. Intervjuerna behandlade inte något nytt normalstillstånd som var tanken utan snarare upprinnelsen till det undantagstillstånd som istället hade uppstått. Möjligheterna att fortsätta studierna av det aktuella fallet sänktes. Fallet, alltså företagsledaren, fanns inte kvar längre i bolaget.

Den fråga som därmed uppstod var om det trots allt redan mycket rika och omfattande material som samlats skulle sammanställas och analyseras med syftet att avrapportera detta eller med syftet att förbereda nya fallstudier. Analysarbetet visade successivt att materialet i sig innehöll så pass många intressanta möjligheter till intern komparation att det fanns skäl att färdigställa den här forskningsrapporten.

Analysarbetet — uppläggning och de centrala momenten

Analyserna av intervjumaterialet har skett längs två huvudlinjer. För det första genom att om och om upprepa följande moment: Att välja ut alla utsagor som uppfyllde ett visst kriterium, och att därefter jämföra dem efter att ha delat upp dem enligt någon princip. För det andra genom att ställa samman utsagor till en

beskrivning av olika aspekter och förhållanden vilka framkom genom det första momentet. Det första momentet har varit sättet att försöka förstå materialet. Det senare har syftat till att kunna göra rekonstruktioner och på så vis återge olika perspektiv som har kommit att betraktas som relevanta.

Den övergripande struktur som slutligen valdes som ram för att förstå och återge det studerade fallet, alltså indelningen av kapitlen fem till och med tio, har framkommit genom att fyra huvudsakliga frågekomplex identifierades. Det första av dessa rörde hur den aktuella företagsledarens arbetssätt beskrevs, dels av hans medarbetare, dels av honom själv. Det andra rörde vad som var karaktäristiskt för ett antal olika arbetsområden som kunde identifieras. Det tredje rörde formerna för samverkan inom företagsledningen som helhet. Det fjärde frågekomplexet rörde vad som hände i företagsledningen, och med innehållet i deras arbete, när förutsättningarna för detta förändrades drastiskt. Resterande del av detta kapitel ägnas åt att redogöra för hur denna struktur växte fram och vad som valdes som utgångspunkter för att beskriva respektive förstå dessa fyra frågeställningar.

Analysen av företagsledarens arbete

Analysarbetet inleddes med en preliminär analys av företagsledarens arbete. Denna gick till på följande sätt. Utsagor som berörde företagsledare, hans sätt att agera och liknande ställdes samman för bearbetning. Syftet var att försöka identifiera ett antal förhållanden vilka uttryckte någon form av karaktäristik av arbetsinnehåll och arbetsmetod. Utsagor från samtliga intervjuade, förutom VD själv, jämfördes sinsemellan. Sådant som omvittnats av ett antal personer betraktades som utmärkande för VDs arbete. Avvikande utsagor sammanställdes för separat behandling och analys. Nästa steg gick ut på att ställa samman utsagor som företagsledaren själv hade gjort om sitt eget arbete. Syftet var att beskriva hans version av hans egen arbetsmetodik.

Analysen bestod av två distinkta moment. Dels att tolka avvikelser bland medarbetarnas utsagor. Dels att göra en jämförelse mellan å ena sidan vad som uppfattats av andra, och å den andra vad företagsledaren själv hade gett uttryck för. När det klarlagts i vilken utsträckning och i vilka avseenden som dessa olika beskrivningar stämde överens sinsemellan återstod att dra någon form av tentativ slutsats.

Analysen utmynnade i att några huvudsakliga arbetsområden kunde identifieras samt en viss metodik i företagsledarens arbetsansats. Vad som hade kunna konstateras så långt pekade dessutom mot följande slutsats. Det skulle inte vara möjligt att fördjupa bilden av företagsledarens arbete utan att arbetet inom hela företagsledning blev föremål för analys. Eller, bättre uttryckt: Företagsledarens arbete kunde inte betraktas isolerat utan måste förstås mot en bakgrund av ar-

betet i företagsledningen i allmänhet och fördelning och organisering av detta arbete i synnerhet.

En förändring av avhandlingens fokus

Den delvis förändrade inriktningen på studien gjorde att en litteraturstudie företogs. Syftet var att söka efter en lösning på problemet att beskriva och analysera arbetsfördelning med gruppen som analysnivå. De resultat som litteraturstudien utmynnade i kan beskrivas som att begrepp, teorier eller modeller för att analysera arbetsfördelning inte existerar i någon utvecklad form just på grupp-nivån. Möjligheterna att använda ett antal alternativa föreställningsramar övervägdes. Dessa avfärdades för de ändamål som var aktuella och med skälen redovisade i den fylligare redogörelse för litteraturstudien (se appendix).

Analysen av arbetsinnehållet

De tre huvudsakliga kategorier av arbetsområden vilka identifierats genom analysen av företagsledarens arbete var följande: Medverkan i arbetet med den löpande verksamheten, förändringsarbete samt ramar och riktlinjer för verksamheten inom företaget (strategier och mål). För att analysera denna tentativa typologi sorterades utsagor rörande olika sakfrågor ut och grupperades. Det som var slående var att i princip alla handlade om förändringsarbete⁹⁵. Beskrivningar av vad det löpande arbetet innefattade eller karaktäriserades av var däremot mer sällsynta.

Den idé som istället prövades för att lösa problemet gick ut på följande. Om en beskrivning gjordes av hur ledningen samverkade, skulle det då vara möjligt att den vägen närma sig det löpande arbetets innehåll och karaktär?

Genom det analysarbete som tog vid i detta skedet gjordes en iakttagelse vilken, eller egentligen vars tolkning, i väsentlig utsträckning har präglat det resterande arbete med den här studien. I stor utsträckning blev denna tolkning ett fundament för hur ledningsarbete, och förutsättningarna för sådant, har kommit att uppfattas. Det finns därför skäl att tämligen i detalj redogöra för de resonemang varigenom denna föreställning växte fram.

⁹⁵ I beskrivningarna av förändringsarbetet gjordes upprepade referenser till Facits strategier och mål, samt till olika förhållanden i företaget och omvärlden. Dessa resonemang sorterades ut för att i ett senare sammanhang bli föremål för analys av arbetet med ramar och riktlinjer för verksamheten (se vidare under rubriken *Analysen av arbetet med verksamhetsramarna*).

En förbryllande iakttagelse

Tämligen omedelbart ledde det fortsatta analysarbetet till ett konstaterande. Den relativt triviala iakttagelse som gjordes var att beskrivningar samverkan, och mer bestämt då i vardagliga sammanhang, också i stor utsträckning saknades. Återigen dominerade beskrivningarna av olika övervägande som hade gjorts i samband med större beslut och de åtgärder dessa beslut hade medfört.

En möjlighet som övervägdes var att de frågor som hade ställts stimulerade till att svara just genom att beskriva större beslut och utvecklingsprojekt, och i anslutning till detta arbetet med dessa frågor.

Med denna förklaring konkurrerade en annan tanke: Att det kunde bero på att intervjupersonerna var mer intresserade av de större och mer långsiktiga frågorna. De personer som återfinns i ledningen för ett företag har sannolikt inte strävat att komma dit enbart för att sitta i möten och diskutera frågor kring arbetsuppläggning eller vad som kan göras åt ett visst problem redan under nästa vecka. Åtminstone inte i de fall det rör sig om problem som uppfattas som perifera i förhållande till uppgiften att leda ett företag. Även om sådant alltså skulle förekomma, och kanske till och med är ett dominerande inslag i arbetet, så är det inte detta som uppfattas som den centrala uppgiften. Det viktiga i arbete och det som därför lyfts fram, är istället det svåra och för företaget avgörande beslutet att exempelvis satsa stora resurser i ett produktutvecklingsprojekt.

En tredje sätt att förklara iakttagelsen var att det kunde vara frågan om abstrahering av innehållet i det egna arbetet. En person som vid ett tillfälle bad VD om synpunkter på ett brev till en viktig kund om ett nytt sätt att räkna rabatter, sammanför denna med ett antal andra och anknytande händelser och åtgärder. Sammanfattat kan dessa beskrivas så att ledningen under en period arbetade fram en ny strategi för en viss produkt. I en bisats nämns att detta inkluderade, bland flera åtgärder, att principerna för beräkningen av rabatter ändrades. Att samtliga viktiga kunder informerades om detta har glömts bort. Åtminstone så långt som händelserna kan rekapituleras vid själva intervjutillfället.

Förklaringarnas karaktärer

Det föreföll naturligt att komma vidare genom att försöka förstå förklaringarna mer i detalj, och speciellt vad som skilde dem åt. Resultatet av dessa överväganden kan beskrivas ungefär på följande sätt.

En första tänkbar förklaring var alltså undersökningstekniskt. Frågorna var helt enkelt fel ställda sett ur perspektivet att kunna rekonstruera en konkret bild av samverkan i fallföretagets ledning. Denna förklaring skiljer sig från de båda andra genom att placera förklaring före eller möjligen under själva genomförandet av intervjuerna. De båda andra förklaringarna innebär att det är hos inter-

vjupersonerna, och i deras sätt att uppfatta och beskriva sina arbeten, som svaret skall sökas på frågan varför beskrivningarna av arbetet ser ut som de gör i intervjuprotokollen. En möjlighet låg i att intervjupersonerna tog fasta på den betydelse som de uppfattade att deras arbete hade för företaget. Det som uppfattas som mer avgörande för företagets utveckling uppfattas också som det mer centrala arbetsinnehållet. Betydelsen uttrycker vad som är huvudsak respektive bisak. Den andra möjligheten skulle vara perceptions- eller kanske kommunikationspsykologisk. Logiken är ungefär följande. Att beskriva ett arbete på en detaljerad nivå, tar i extremfallet exakt lika lång tid som det tar att utföra arbetet. Problemet kan åskådliggöras genom att göra en analogi till vad en person gör som kommenterar ett idrottsevenemang. Den som kommenterar till exempel en ishockeymatch verbaliserar, ofta på en mycket konkret nivå, vad som händer parallellt med att de beskrivna händelserna utspelar sig. Det är först i efterhandsanalysen av matchen, eller åtminstone efter en serie situationer och händelser, som det kan konstateras att det ena laget spelade, eller spelar defensivt. När detta konstateras så görs också en ekonomisk beskrivning, eller intellektuell bearbetning, av vad som i realiteten var ett stort antal enskilda händelser. Förklaringen är alltså ett exempel på retrospektivt tolkning⁹⁶.

Två av förklaringarna har det gemensamt är att de utgår från att intervjupersonerna uppfattar, eller uttrycker uppfattningar om sina arbeten enligt vissa mönster. De är i så motto kognitivt orienterade. Den tredje förklaringen är i och för sig också kognitiv men i en mycket speciell mening. Den viktiga skillnaden ligger i att denna hänför sig till hur intervjupersonerna uppfattar intervjuerna, inte till hur de uppfattar det egna arbetet eller erfarenheter som de gjort genom detta. Den centrala olikheten mellan de båda andra förklaringarna ligger i sin tur i att den ena rör beskrivningsnivåer avseende erfarenheter. Den andra däremot innebär, och då kanske dessutom, att det skulle vara ett speciellt urval av erfarenheter som återges.

Ytterligare en förklaring

Ett mer kreativt sätt att formulera problemet uppkom genom att följande fråga ställdes: Hur kunde det komma sig, att trots att det förelåg så lite data om konkreta exempel på samverkan i ledningen, så hade ändå intrycket av intervjuerna hela tiden varit att de hade gett en god bild av vad som skedde i företagsledningen i vardagliga situationer? Förklaringen måste i så fall ligga i skillnaden mellan att genomföra intervjuerna och att ta del av exakt samma beskrivningar vid ett senare tillfälle och i en annan form. Sättet att ställa frågorna behövde med andra ord inte vara den enda förklaringen som var hänförlig till själva intervjusituationen.

⁹⁶ jmf exempelvis Weick, K. (1969). op cit.

Ur försöken att förstå problemet från den utgångspunkten växte det fram en tankegång som gick ut på följande. Kunde det vara så att vardagliga händelser och aktiviteter, alltså sådana som kunde sägas vara ständigt återkommande erfarenheter, spontant beskrevs i termer av en generell karakteristik av hur saker och ting förhöll sig? Tolkades intervjuerna på det sättet, fanns det gott om beskrivningar av vad som kunde kallas för vardagligt samarbete och vardaglig samverkan. Det var bara det att dessa alltså inte innehöll exempel, och mer bestämt då exempel på en viss abstraktionsnivå. Problemet skulle då inte vara att beskrivningarna saknades utan att de inte hade gjorts på det sätt som underförstått förväntades när analyserna påbörjades.

Den typ av beskrivningar ur vilket det här förslaget till tolkning växte fram kan exemplifieras med följande beskrivning av ledningsgruppens sätt att arbeta:

"Vi har ju olika funktioner inom bolaget, men det innebär inte så att säga att när vi pratar om produktion så är det produktionschefen som håller i taktplanen, utan vi är inne med hull och hår allesammans och har synpunkter på det mesta. Så vi får en väldigt hälsosam diskussion, och jag tror också att vi har en öppen diskussion. Det är inte som så att vi sitter och inte talar klartext."

Beskrivningen rör vad som är typiskt i meningen vardagshändelser, utan att därför ange exakt hur det beskrivna kunde ta sig ut vid ett visst givet tillfälle.

Den idé som hade tagit form hade fördelen att den gav en plausibel förklaring till varför intervjuerna hade gett intrycket av att det som sagts gav en god och konkret bild av hur arbetet i Facits ledning gick till i vardagliga sammanhang. En bild som alltså inte kunde rekonstrueras genom direkta citat ur intervjuprotokollen. Förklaringen skulle vara att under intervjun uppstod en annan bild av vad respondenten sa, till exempel en bild av hur det kunde se ut när alla var inne med hull och hår i en debatt. I sin egenskap av intervjuande förstod utfrågaren intervjupersonen där och då på det sätt människor förstår varandra i ett samtal vilket som helst här och nu.

Identifieringen av en analytisk struktur

Den här tankegången föreföll ganska rimligt. Den förklarade varför det som uppfattats under intervjuerna, inte hade dokumenterats på ett sätt som var möjligt att omedelbart rekapitulera. Trots att det var exakt samma ord som man vid lyssnat till vid ett tillfälle, och läst vid ett annat senare tillfälle. Orden fanns där, men inte den intuitiva och omedelbara tolkningen av vad de kunde stå för konkret.

Det fanns emellertid också en annan problematik med i bilden. Det saknades inte konkreta beskrivningar av arbetet i Facits ledning. En sådan beskrivning kunde se ut på följande sätt:

"Det var helt klart att vi hade misslyckats med lanseringen av produkten, och jag såg på Ulf att nu var det ta mig fan allvar. Någonting hade tydligen klickat i kommunikationen och det var inte särskilt lyckat när arbetet skulle baseras på öppenhet inom hela företaget."

Berodde det på exakt vem som hade intervjuats, om karakteriseringen av ledningens arbete var mer generell eller om det gavs konkreta exempel på enskilda händelser? Det finns vissa tendenser i materialet som pekar i en sådan riktning. Kognitiva djupstrukturer varierar från person till person. Vissa människor har ett mer abstrakt sätt att uppfatta och beskriva verkligheten än andra. Tveksamheten här ligger i att detta sannolikt skulle leda till ett annat mönster i svaren än att de i vissa avseenden generellt sett var tämligen abstrakta.

Upprepade genomläsningar av intervjuprotokollen gjorde emellertid att en annan tanke började ta form, eller egentligen artikuleras tydligare än vad som redan var fallet. Det som generellt föreföll skilja konkreta beskrivningar och exempel från en allmän karakterisering av arbetet var huruvida något hade brutit mot det av respondenten väntade eller inte. Det som var väntat, helt enkelt därför att det ständigt återkommer, kan uttryckas som att saker och ting är på ett visst sätt — det kan med andra ord generaliseras. Det oväntade däremot blir något distinkt genom att det uppfattas som en mer isolerad företeelse. Det oväntade uppfattas som något unikt, som en enstaka eller specifik händelse. Därför skulle det också finnas en tendens att kunna rekapitulera sådana situationer mer specifikt och detaljerat — de har gjort ett starkare intryck än vardagen.

De fortsatta analyserna av arbetet med löpande frågor

Från de utgångspunkter som nu hade identifierats, att förenklat uttryckt särskilja utsagor om vad och hur något brukade göras från utsagor om att saker hade hänt, kunde analysen med det löpande arbetet fortsättas. Material av den här typen samlades och strukturerades. Inbördes jämförelser inom de båda kategorierna, och jämförelser kategorierna emellan antydde en viktig skillnad. Den ena typen av beskrivningar gällde olika återkommande aktiviteter vilka i mycket hög utsträckning var kopplade till olika typer av arbetsformer eller forum för att hantera återkommande frågor och beslut. Den andra typen av beskrivningar började i en händelse varefter redogörelsen fortsatta med en beskrivning av en händelseutveckling och speciellt då vad som hade gjorts inom eller av företagsledningen. Sammanställningen av vad som framkom när det gäller denna del av ledningsarbetet och det fördjupande resonemanget kring detta har samlats i kapitel 6.

Analyserna av förändringsarbetet

När det gällde förändringsarbetet genomfördes analysen på följande sätt. Utsagor om ett antal pågående förändringsprojekt grupperades och en tentativ beskrivning av dessa gjordes för att kunna bilda grunden för jämförelser sinsemellan. Den preliminära analysen gällde att försöka svara på om de till sin karaktär skilde sig åt i något för företagsledningsarbetet relevant avseende.

Förutom att de kunde klassas som typ av frågor eller problem, till exempel marknadsfrågor och organisationsfrågor, så föreföll beskrivningarna i någon mening alla kretsa kring likartade aspekter. De kunde visserligen tämligen enkelt klassificeras också efter den betydelse som ledningen tillmätte dem. Samtidigt föreföll det som en något trivial indelningsgrund och ett mindre intressant konstaterande — att ledningen bedömde att olika frågor och förändringar hade olika vikt.

När förändringsprojekten jämfördes i termer av beskrivningar av historiken bakom dem gjordes emellertid en iakttagelse. I stort sett kunde de delas upp i sådana som hade initierats av ledningen respektive sådana som hade initierats av upprepade problem i bemärkelsen att arbetet i företaget om och om hade kollapsat, eller fallerat i något avseende. När denna senare kategori i sin tur jämfördes med sådant som klassats som hantering av händelser inom ramen för det löpande arbetet framträdde ett intressant mönster. Det som i det korta perspektivet har betraktats som en händelse kan, om liknande situationer upprepas, komma att betraktas som uttryck för ett systematiskt problem i sättet att organisera verksamheten i företaget. Möjligheten att så direkt koppla samman löpande arbete å ena sidan, och förändringsarbete å den andra betraktades som synnerligen intressant.

Två typiska exempel på förändringsarbete, ett ur vardera kategorin, valdes ut för att bilda underlag för den fortsatta analysen. En mer fullständig rekonstruktion av dessa båda projekt gjordes genom att utsagor om dem ställdes samman och strukturerades kronologiskt. Material redovisas i kapitel 7, i ett kapitel om förändringsarbete.

Analysen av arbetet med verksamhetsramar

Analysen av arbetet med den tredje huvudkategorin, verksamhetsramar och mål, inleddes med att material rörande fallföretagets situation och strategiska överväganden ställdes samman. Tämligen direkt kunde det konstateras att något mer omfattande och strukturerat arbete kring dessa frågor inte pågick under den period som observationerna gjordes. Det fanns två förklaringar till detta. Den ena förklaringen var att företagsledningen hade arbetat mycket med den här typen frågor, framför allt under 1985. Vad som kunde observeras var således om-

sättandet av mål och strategier. Därav den stora betoningen av förändringsprojekt som omnämns ovan. Den andra huvudförklaringen var att bolaget, under den period som studien omfattade, blev föremål för försäljning. Konsekvensen blev att det rådde en viss osäkerhet om vilka riktlinjer de nya ägarna skulle formulera. Dessa båda förklaringar blev i sin tur indelningsgrunden för ett kapitel om mål och strategier före försäljningen och å den andra ett om situationen i samband med och en tid efter försäljningen (kapitel 8 respektive 10).

Beskrivningarna i kapitel 8 illustrerar resultatet av det strategiarbetet som pågått före den aktuella observationsperioden. En del utvecklingsfrågor med koppling till bolagets strategi och situation identifierades och finns beskrivna i kapitlet.

Analyser av arbetsfördelning och samverkan i ledningen

För att skapa en bild av arbetsformerna inom ledningen sorterades det material ut som i en allmän mening beskrev detta. Materialet delades in i två grupper: Utsagor som hade gjorts innan det blev känt att företaget skulle säljas samt utsagor som beskrev de processer försäljningen gav upphov till och genom vilka nya arbetsformer etablerades.

Material om ledningens arbetsformer före försäljningen delades upp i två huvudgrupper. Det gemensamma för den ena gruppen var att materialet handlade om arbete som var fördelat inom ledningen. I den andra huvudgruppen samlades material som gällde hur ledningen koordinerade aktiviteter eller samverkade sinsemellan. Därefter fortsatte analysen med att, inom ramen för dessa huvudkategorier, försöka finna fler kategorier genom inbördes jämförelser.

Ett antal olika försök gjordes att sortera intervjumaterialet så att underkategorier uppstod. En indelningsgrund identifierades vilken bedömdes som mycket intressant. Inte minst då den gick att applicera på båda de huvudområden som analyserades. Indelningsgrunden kan beskrivas med begreppsparat tillfällig respektive permanent. Det fanns exempel i materialet på att arbete var tillfälligt fördelat respektive fördelat tillsvidare. Det fanns också exempel på att formerna för samverkan och koordinering skedde med tillfälliga medel men också att de var permanenta till sin natur. Det som var intressant, när det gällde permanenta former för samverkan, var att det motsvarade det som i en tidigare analys hade klassats som en av de identifierade kategorierna av löpande arbete.

Återigen konstaterades att särskiljandet av det mer tillfälliga respektive det mer typiska var en effektiv strategi för att förstå företagsledande arbete.

Det material som underbyggde dessa analyser återfinns i kapitel 9 om organisering av ledningsarbete.

Analys av ägarbyttets konsekvenser

Det sista frågekomplex som analyserades rörde vad som hände inom företagsledningen i samband med försäljningen av fallföretaget.

Den första bearbetningen av det material som beskrev situationen gick ut på att jämföra det med vad som framkommit dels när det gällde ramar och riktlinjer för verksamheten, dels arbetsformer inom företagsledningen. Det som var mest slående vid denna preliminär analys var att företagsledarens beskrivningar skilde sig markant från de beskrivningar som hade lämnats av hans medarbetare. Företagsledaren visste och han tänkte sig att göra på det ena eller andra sättet. Medarbetarna undrade och spekulerade, åtminstone under de inledande faserna av det som utspelade sig efter försäljningen.

Den här iakttagelsen bedömdes som intressant eftersom den i allt väsentligt representerade en fundamental förändring i förhållande till vad som varit rådande tidigare inom ledningen. Den fortsatta analysen baserades därför på en indelning av materialet i å ena sidan hur medarbetarna uppfattade situationen och å den andra företagsledarens beskrivning av händelserna.

De utsagor företagsledaren hade gjort kring händelseutvecklingen sorteras först efter vid vilket intervju tillfälle som han hade berättat vad. På så vis uppstod en kronologisk grundstruktur. Hans utsagor jämfördes med vad andra hade sagt i olika avseenden, exempelvis då det gällde tidpunkter och liknande. Därefter konstruerades en sammanhängande berättelse, helt baserade på hans perspektiv och utsagor, vilken syftade till att gestalta dels vad han i olika avseenden gjorde, dels hans motiv både för att göra dessa saker och att han gjorde dem på ett visst sätt.

Företagsledarens beskrivning skulle nu jämföras med hur medarbetarna hade uppfattat motsvarande tidsperiod och händelser. Deras bilder är sinsemellan mer fragmenterade och var och en uppvisade också olika former av förskjutningar i vad de uppfattade vid olika tidpunkter. Samlade under ett antal teman, partiellt präglade av att de anknyter till olika tidpunkter under processen, partiellt grundade på att de behandlar vissa aspekter på processen, utvecklades ett medarbetarperspektiv på förloppet. Själva analysen, vilken alltså finns redovisad i kapitel 10, bestod i att jämföra de här båda bilderna. Härigenom, och tämligen uppenbart, kan ett förhållande göras troligt: När förutsättningarna för en företagslednings arbete förändras på det sätt som var aktuellt, måste företagsledaren själv agera för att etablera ett ramverk för ledningens arbete. Ett sätt att göra detta är att göra det tämligen självsvåldigt, om uttrycket tillåts, och med högt tempo. Som nämndes tidigare konstituerade den här iakttagelsen ett problem. Den bröt diametralt mot hur företagsledaren i fallföretaget hade arbetat tidigare och de ideal han gett uttryck för när det gällde effektivt ledningsarbete. En förklaring till denna avvikelse från tidigare mönster — vilken sannolikt säger

något viktigt om förutsättningarna för arbetet i en företagsledning också under andra omständigheter — utvecklas i kapitel 10.

Om presentationen av studiens empiri

I detta kapitel har motiven för val av metod presenterats och sättet på vilket insamlade data har bearbetats och analyserats. En fullständigare redogörelse för de observationer som gjorts är emellertid nödvändig. Detta kommer att ske i kapitel fem till tio.

Den struktur, eller disposition, som dessa kapitel har byggts upp kring är i sig en form av resultat. Den utgör ett antal perspektiv på arbetet i en företagsledning. I den meningen har analysarbetet i denna studie, så som det beskrivits ovan, lagt grunden för ett sätt att strukturera intervjudata i enlighet med dessa perspektiv.

Ett analysproblem återstår emellertid. När dessa perspektiv och kategorier jämförs med varandra finns det då någon möjlighet att ställa frågor eller problematisera dem inbördes på ett sätt som gör att ytterligare slutsatser kan dras om företagsledande arbete och i synnerhet det som företagsledare utför? I kapitel 11 behandlas den här frågan.

Innan detta är möjligt är det nödvändigt att i detalj presentera resultatet av analysarbetet och de data på vilka dessa vilar. Syftet är att möjliggöra en bedömning av deras trovärdighet. Något som i sin tur är en förutsättning för att kunna ta ställning till de tolkningar som rör ett mer definitivt ställningstagande till de forskningsfrågor som varit aktuella i studien.

I nästa kapitel presenteras en översiktlig bild av händelseutvecklingen inom och i anslutning till fallföretaget under den tidsperiod som är relevant för den här studien. Syftet är att ge en bild av vad det är frågan om för företag, och vad det var för frågor som sysselsatte de personer som kommer att komma till tals i de därpå följande kapitlen.

4 Utvecklingen i Facit AB

I detta kapitel beskrivs händelseutvecklingen i Facit AB åren 1984-1988.

Först lämnas en redogörelse för de förhållande som rådde i företaget åren närmast före Electrolux sålde Facit till Ericsson, samt de händelser i och kring bolaget vilka gjorde det aktuellt att rekrytera den VD som är föremål för intresset i denna studie.

Perspektivet är genomgående kronologiskt. Rekonstruktionen av det olika händelseförlopp som kommer att beskrivas bygger på intervjuer med den företagsledningen som var verksam från 1984 och framåt, samt studier av olika typer av såväl officiella som företagsinterna dokument.

En sammanfattad bakgrund

Facit levde ett tämligen självständigt liv inom Electrolux, även om koncernledningen var starkt engagerade i att bevaka lönsamheten. Lönsamheten varierade också från tid till annan, men åren före försäljningen av Facit till Ericsson, var bolaget en av de lönsammaste enheterna inom Electrolux.

Facit präglades av en entreprenöriell anda under Electrolux-tiden. Tekniken var i samklang med tiden och bolaget hade etablerat sig i ett antal nischer, och på så sätt skaffat sig goda positioner i olika marknader. Basen i bolaget var ett antal produktområden med en väsentlig del mekanik i produktlösningarna. En situation som passade Facit. Bolaget hade duktiga utvecklingstekniker med just mekanik som sin huvudkompetens. Bolaget förföljdes visserligen allt sedan Facitkrisen av strukturproblem i produktionen. Teknologiomställningen som krisen medförde innebar att arbetsinnehållet i produkterna sjönk, och därmed blev kapaciteten betydligt större än vad som krävdes för Facits egna volymer. Kapacitetsöverskottet fann emellertid sin användning inom Electroluxkoncernen i övrigt, och till viss del också genom legotillverkning åt utomstående företag.

Utvecklingsarbetet spelade en central roll i bolaget. Kombinerat med en viss optimism ledde detta till att två viktiga systemskrivarprojekt initierades i början av 80-talet. En mindre grupp elektroniktekniker arbetade också med ett projekt

inom persondatorområdet, och ett utvecklingsarbete var igång inom området laserskrivare.

Samma år som Electrolux sålde Facit till Ericsson introducerade IBM en persondator. Det var en händelse som skulle få stor betydelse för Facit. Facit hade ungefär samtidigt inlett ett samarbete med en japansk leverantör av små matris-skrivare till just persondatorer. När marknaden under 1984 kom in i en stark tillväxtperiod följde Facit med i utvecklingen med sin småskrivarserie. Under 1984 hade Facit också stor framgång med en annan strategi. Ett antal OEM-kunder kontrakterade Facit för leverans av skrivare till sina egna systemlösningar. Den viktigaste kunden var Memorex som skrev kontrakt på en volym i storleksordningen 500 Mkr.

Under en interimperiod, i samband med förvärvet, var EIS-chefen Håkan Ledin också VD för Facit. Under tiden letade affärsområdesledningen efter en person som skulle kunna bli en mer definitiv lösning i VD-frågan. Under 1983 fann EIS-ledningen en sådan i Lennart Detlefson som rekryterades från Digital Equipment. Strategin blev att skapa lönsamhet genom stora volymer och Facitledningen hade till sitt förfogande löften om drygt en halv miljard kronor för expansion av verksamheten. Konsekvent med strategin beslutades inom Facit att dra ner på satsningen på laserskrivare. Utvecklandet av en sådan bedömdes som svår att lyckas med. Inom Facit gjordes bedömningen att japanska företag skulle komma att dominera utvecklingen, eftersom dessa redan hade viktiga delar av teknologin i sina kopiatorer. Istället skulle Facit inledningsvis köpa skrivare och addera något värde innan de såldes vidare. Till en första generation laserskrivare utvecklade Facit en teknik för formatering just i detta syfte. De två tunga systemskrivarprojekten bedömdes emellertid som möjliga att lyckas med och fick ligga kvar i portföljen av produktutvecklingsprojekt.

Företagsledning och organisation 1984

En viktig fråga i Facit under 1984 var att genom rekrytering komplettera företagsledningen. Bolaget hade, i princip, en funktionsorganisation. Förutom VD fanns vid årsskiftet 1983/84 också Karl-Erik Berntson som var chef för utvecklingsavdelningen, en avdelning som i sin tur var uppdelad i en mekanik- och en elektronikgrupp. Som chef för produktionsavdelningen satt Leif Wallqvist. På den administrativa sidan hade arbetet delats upp i dels personalfrågor med Birgitta Landin som chef, dels administrativa system och ekonomi med Marcus Löfdahl som chef. Det fanns också en marknadsavdelning, och den var uppdelad i två applikationsgrupper. Som chef för en av dessa grupper satt Lennart Asplund, som med tiden skulle bli en av bolagets divisionschefer. På marknads-sidan fanns också Guy Ekholm, reklamchef som också han med tiden skulle komma att ingå i företagsledningen.

Under sommaren 1984 rekryterades Per-Arne Friman till bolaget som ny marknadschef. Under hösten kompletterades företagsledningen dels med Anders Grönlund, med ansvar för försäljningsfrågor, dels med Carl-Olof Andersson med ansvar för serviceverksamheten.

Facits roll i EIS

Som en konsekvens av Ericssons strategi för affärsområde Informations Systems hade Facit blivit av med ett antal produktgrupper som funnits i bolaget vid förvärvstidpunkten. Skrivmaskinsverksamheten hade sammanförts med bland annat Ericssons telefoner i sektor kontorsutrustning. Likaså hade PC-programmet plockats ur företaget för att sammanföras med vissa av Datasabes produktgrupper. Den grundläggande idén var att Facit skulle leverera olika former av skrivare och läsare till EIS systemlösningar. Samtidigt skulle Facit ha stor frihet att också sälja i andra kanaler, bland andra till OEM-kunder som exempelvis Memorex — alltså Ericssons konkurrenter. Facit skulle arbeta under eget namn, Facit Data Products, men genom Ericssons försäljningsorganisation. Eller bättre uttryckt: Facits säljorganisation var organisatoriskt integrerad i och underställas Ericssons olika säljbolag ute i världen.

Ny VD för Facit AB

Hösten 1984 visade det sig att, trots stora volymframgångar, så uteblev den lönsamhetsutveckling som ledningen hade förväntat sig. Det var försäljningsmässigt ett bra år, men det fanns alltså tecken på strukturella problem i Facit. Samtidigt uppstod det stora problem i Linköping, inom den genom Facitförvärvet erhållna möbelverksamheten. Facits VD fick i uppdrag att ta hand om problemet och därmed var bolaget åter utan VD. Den person som nu skulle komma att bli VD för Facit var Ulf Bergenudd, 40 år gammal, och med jobbet som VD i Johnsonägda Datema som senaste anställning.

Den inledande fasen

Det förefaller ha varit en relativt intensiv, kanske nästan kaotisk tid i Facitledningens arbete, när Ulf Bergenudd tillträdde sitt arbete som VD. Marknaden utvecklades i riktning mot en allt mer komplex och intensiv konkurrenssituation. Facit hade beslutats om ganska intensiva satsningar på utveckling och expansion. Och det rådde ingen klarhet i varför de stigande volymerna inte kom till uttryckt också i en förbättrad lönsamhet

drivande för att upprätthålla tidsramar i utvecklingsarbetet. Villkoren för affärs-mässig framgång var inte centrala mål för projektledarna. Inom utvecklingsavdelningen fanns en alternativ problembeskrivning. Denna gick ut på att marknadsavdelningen togs det säkra före det osäkra och ville ha så många varianter och modifieringar som möjligt utvecklade. Därför försköts tidsplanerna genom marknadsavdelningens ständigt återkommande krav på justeringar i projektdefinitionerna.

Konsekvensen blev att Facitledningen under första halvåret 1985 fattade beslut om att organisera om företaget, med huvudinsatsen koncentrerad till utvecklingsavdelningen.

En huvudtanke bakom den nya organisationslösningen blev att försöka skilja mellan det mer visionära, långsiktigt strategiska utvecklingsarbetet, och det mer konkreta produktutvecklingsarbetet. Utvecklingschefen Karl-Erik Berntson fick ansvaret för det förstnämnda området. Till sitt förfogande fick han en liten stab av utvecklingsingenjörer. Karl-Erik Berntssons organisation fick härigenom karaktären av rådgivande och informationssamlade stabsenhet.

För det mer operativa utvecklingsarbetet fanns ingen permanent organisation. Istället organiserades projektgrupper kring specificerade projekt. Projektledarna skulle rapportera till ett produktutvecklingsråd. I detta råd satt marknadschefen Per-Arne Friman, Karl-Erik Berntson, VD och ekonomichefen Marcus Löfdahl. Men skapandet av ett produktråd och en anslutande projektorganisation var en åtgärd som ganska snart skulle visa sig vara otillräcklig.

Våren 1985 — En affärsidé börjar ta form

För Ericsson hade Facit varit ett bolag som innehöll ett antal produkter, ett kontaktnät och ett kunnande, som till viss del skulle överföras till Information Systems affärsorganisation i övrigt. När ledningen för EIS plockat ut det som skulle överföras till andra enheter, och definierat villkoren för Facit, fanns det kvar ett bolag med begränsad självständighet och resterna av en komplett företagsstruktur.

Spelreglerna var relativt enkla. Facit skulle vara lönsamt. Facit skulle operera under eget namn för att kunna leverera till Ericssons konkurrenter vad Facit också levererade till Ericsson. Facit hade frihet att exploatera andra kundsegment än de som, likt Ericsson, levererade kompletta systemlösningar — kunder för vilka exempelvis en skrivare som sådan kunde vara slutprodukten. Facit skulle, om inte använda så åtminstone betala för de säljresurser som lyfts ur Facit och som nu stod till deras förfogande inom EIS organisation.

En konsekvens av Ericssons åtgärder i Facit, var att grunden för den nischstrategi som väglett arbetet under Electroluxtiden hade ryckts undan. Facit saknade helt enkelt affärsidé. Under 1983 och 1984 hade Facitledningen arbetat med att få bolaget att följa med i marknadsexpansionen. Utvecklingen av en

mer långsiktig strategi hade den turbulenta tillväxten inte lämnat något utrymme för. Om bristen på affärsidé och strategi inte varit något problem tidigare, så skulle det komma att bli ett akut problem under andra kvartalet 1985. Då var stagnationen på Facits marknader ett faktum, och Facitledningen stod i begrepp att göra ett antal viktiga val. Inte minst avseende produktutvecklingsprojekt.

Facitledningen ansåg att två typer av företag skulle klara sig i framtiden. Den ena typen var starkt specialiserade nischföretag som genom innovationer bibehöll sina produktmässiga monopol. Den andra typen var kostnadseffektiva företag, som sålde beprövade standardprodukter till volymkunder. Facits problem var att bolaget inte föll inom vare sig den ena eller andra kategorin. Däri låg också en möjlighet att välja, Ett val som emellertid uppfattades som mer fiktivt än reellt. Förutsättningarna på produktsidan för att bli ett nischföretag var för dåliga. Omställningarna för organisationen skulle komma att bli för stora. Bland annat skulle det fordra drastiska nedskärningar av produktionen, och det var något som EIS-ledningen inte ville diskutera.

Resultatet av den första tidens diskussioner

Det fanns under 1985 några aspekter på Facits situation som företagsledningen betraktade som centrala utgångspunkter. För det första ansågs inom företagsledningen att produktportföljens sammansättning var ogynnsam. Hållremsprodukterna, en 20 år gammal produktlinje där Facit hade cirka 25% av världsmarknaden, var en mycket lönsam verksamhet. Likaså lämnade de köpta småskrivarna ett positivt bidrag. Vad som bedömdes som ett problem för bolaget var de större systemskrivarna. Stora utvecklingskostnader, och för höga produktionskostnader medförde allt för små marginaler för att produktområdet skulle lämna ett positivt bidrag till verksamheten. Detta kunde också uttryckas på ett annat sätt. Facits produktionskapacitet var till viss del för stor, och till viss del inte tillräckligt produktiv. På utvecklingssidan pågick arbetet med två ny stora systemskrivare. Projekten, som gick under beteckningarna Orion och C-line, fick inte misslyckas. Ett misslyckande i dessa projekt vore allvarligt, på gränsen till katastrof.

Den stagnerade marknadssituationen, och den därpå följande priskonkurrensen accentuerade vikten av att lösa dessa problem. Under året fördes diskussionen i termer av industri- vs handelshusscenariot. Ulf Bergenudd drev linjen att en relativt stor produktförsörjning utifrån föreföll att vara att föredra — alltså mer av ett handelshus kompletterat med viss sammansättning i egen fabrik. Han hade stöd främst från marknadssidan och från försäljningschefen. Leif Wallqvist och Karl-Erik Berntson, produktions- respektive FoU-chefen, och dessutom de som varit i Facit längst, var inne på den motsatta linjen. Deras problem i argumenterandet var att med en lösning i linje med industriföretagsscenariot, så måste fabriken förses med tillräckliga volymer och produktiviteten i ut-

vecklingsarbetet öka. Historien hade visat att Facit inte lyckats inom något av dessa områden, och ett liv med en allt större andel extern legotillverkning var ett betydande osäkerhetsmoment. De hade emellertid ett tungt argument i att det skulle vara tveksamt om Facit på sikt kunde vara trovärdig som leverantör utan att tillföra något värde till produkterna och utan teknisk kompetens, i en bransch med så pass stort teknologisk innehåll i produkterna som var fallet.

Det akuta problemet var emellertid att hålla distributionskanalerna friska, det vill säga att kunna leverera. Oavsett långsiktig strategi vore en mix av köpta och egentillverkade produkter det enda möjliga på kort sikt. Detta pekade också ut strukturen i beslutet. För det första fordrades inget definitivt ställningstagande omedelbart. För det andra var det förmodligen ett val av omfattning snarare än ytterligheter. Från den plattform enades företagsledningen om att Facits affärsidé skulle vara att utveckla, tillverka (till viss del via underleverantörer) samt marknadsföra dataperiferiutrustning till kvalificerade volymkunder. Detta betydde i praktiken att mellan Facit och slutanvändarna fanns endera återförsäljare eller systemleverantörer. Facit hade alltså två marknadskanaler som det gällde att hålla fullt sysselsatta. Den ena var ett nät av agenter och återförsäljare. Den andra kanalen bestod av Ericsson — och Ericssons konkurrenter inom informationssystemsområdet.

Problem med kontaktytorna mot marknaderna

Facit hade 1985 stora problem med att nå upp till de budgeterade försäljningsvolymerna. Att göra detta var viktigt för att lätta på trycket mot produktionen. Det var det enda sättet att på kort sikt absorbera den kostnadsmassa som produktionssidan utgjorde. Facit hade i detta sammanhang ett grundläggande problem. En stor del av Facits säljorganisation var formellt underställd Informations Systems dotterbolagschefer. Facits betydelse för EIS-döttrarna var liten — och de fick uppmärksamhet och behandlades därefter. Från EIS-ledningens synpunkt var Facit en underleverantör, och en del av ett större koncept. Det var också en enhet inom EIS, och som sådan arbetade bolaget under ett lönsamhetsansvar.

Hösten 1985 blev den här situationen synnerligen påtaglig. Det grundläggande, fram till sommaren 1985, hade varit att administrera order från kunder. Hösten innebar, med uppenbart stagnerande och prispressade marknader, att försäljningsarbetet måste bli aktivt snarare än passivt. Och detta skulle bli en svårt omställning, även om dotterbolagsledningarna aktiverat sig i ett sådant arbete. Att Facit betraktades som en bisyssla gjorde arbetet så gott som omöjligt. Överlevnad på sikt var beroende av att försäljningskanalerna till slutkunderna hölls upptagna av Facits produkter, snarare än japanska konkurrenters, i så stor omfattning som möjligt.

till upprepade konfrontationer i såväl ledningsgruppen som produktrådet. Bland annat försäljningschefen Anders Grönlund och personalchefen Birgitta Landin gjorde upprepade försök att få Ulf Bergenudd och Per-Arne Friman att försöka förbättra sitt samarbete. Ulf Bergenudd hade en känsla av att hans marknadschef undanhöll och filtrerade viktig information. Per-Arne Friman å sin sida uppfattade saken så att Ulf Bergenudd inte stödde honom i hans arbete. Han kände sig osäker på om Ulf Bergenudd sympatiserade med hans idéer om hur produktsortimentet skulle utvecklas.

Facitsäljarna var också irriterade över osäkerheten i tidpunkten för lanseringen av nya produktmodeller. De upplevde stora svårigheter i sitt arbete gentemot kunderna. De kunde inte ge klara besked om när en ny modell skulle kunna levereras vilket påverkade såväl försäljningen av gamla modeller negativt, som förtroendet för Facit. Och distributionskanalernas förtroende var av strategisk betydelse, mot bakgrund av Facits inriktning på volymkunder.

Ett nytt strukturgrepp

De ständiga diskussionerna om vem som bar ansvaret för att olika problem tog mycket av organisationens energi. Att klargöra den exakta orsaken till utvecklingsproblemen blev allt mer av underordnat intresse. Ulf Bergenudd valde i den här situationen att istället rycka sönder konfliktorsaken, alltså den rådande ansvarsfördelningen. Åtminstone för att vinna tid. Han drev därför snabbt igenom ett beslut om att organisera om Facit igen. Han gav en riktlinje för organisationsarbetet. Facit skulle struktureras kring en divisionstanke. Två divisioner skulle inrättas var och en med ett totalt ansvar för sortiments-, kvalitet-, produktförsörjnings- och produktutvecklingsfrågor. Lösningen kom att se ut på följande sätt.

Per-Arne Friman fick ansvaret för division F och en av hans marknadsgruppchefer, Lennart Asplund, fick ansvaret för division S. Lennart Asplund blev därmed ny medlem av ledningsgruppen. Utvecklingsteknikerna underställdes divisionscheferna. Av de två stora systemskrivarprojekten Orion och C-line, fick det mindre matrisskrivarprojektet (C-line) följa med till division S. Till S fördes också den existerande produktlinjen B (de från Japan köpta småskrivarna). I divisionen fanns också de skönskrivare som inte byggde på laserteknik. Till division F fördes de tyngre systemskrivarna, de lönsamma håltremsprodukterna, bildskärmsterminaler och laserskrivare. Till division F fördes också utvecklingsprojektet Orion (En större systemskrivare).

Uppdelningen speglade till viss del de två försäljningskanaler som Facit använde sig av. F-divisionen var, typiskt sett, mer inriktad mot de stora OEM-kunderna, medan S-divisionen, typiskt sett, var mer inriktad mot återförsäljar- och agentnätet.

En andra aspekt på uppdelningen var produktförsörjningen. Lennart Asplunds S-division var till större del externförsörjd än vad som var fallet för Per-Arne Frimans division. Övriga avdelningar hade i stort sett kvar sina ansvarsområden. Försäljningsavdelningen hade alltså ett volymkrav, och ett samordningsansvar, för samtliga geografiska marknader, egna dotterbolag och kontakterna med EIS försäljningsorganisation.

Samtidigt flyttades en del administrativa servicefunktioner till Åtvidaberg och integrerades med den administration som redan fanns i anslutning till produktionsavdelningen. Den tekniska serviceorganisationens ansvar var oförändrat. Personalchefen Birgitta Landin hade i princip ansvar för policies, rekrytering och viss utbildning. Genom att produktutvecklingsrådet upplöstes fick tekniske direktören Karl-Erik Berntson sitt ansvarsområde koncentrerat till arbetet med att följa den allt mer svåröverskådliga tekniska utvecklingen inom för Facit viktiga områden. Ekonomichefen Marcus Löfdahl behöll det övergripande ansvaret för administrativa systemlösningar. Genom förflyttningen av viss administration till Åtvidaberg övergick motsvarande operativa ansvar för dessa uppgifter till organisationen i Åtvidaberg. Istället skulle de centrala enheterna få tillfälle att intensifiera utvecklingsarbetet inom ekonomisk kontroll och projektuppföljning.

Förändringar i konkurrensbilden

Facitledningens var 1986 övertygade om att laserskrivare skulle komma att komplettera matrissskrivare. Frågan var bara hur snabbt. Det var ett exempel på den heterogenisering av teknologier som pågick inom branschen. Fortfarande, 1986, svarar produkter baserade på lasertekniken endast för någon procent av Facits totala verksamhet.

Strategin hade varit — för att finnas tillgänglig i de olika säljkanalerna med ett eget sortiment — att köpa in laserskrivare från Japan, och addera något värde. I en första generation hade detta gjorts genom att bygga in en egen lösning för formatering. Nästa steg hade varit att inleda ett samarbete med ett amerikanskt företag som hade specialiserat sig bland annat på mjukvarusidan för laserprodukter. Facit hade skickat en elektroniktekniker till USA, för att denne i det samarbetande företaget skulle få lära sig teknologin som fordrades för värdeaddering till laserprodukter. Detta skulle ge Facit två möjligheter. Antingen fick företaget en kompetent uppköpare som kunde svara för ett fortsatt samarbete med det amerikanska företaget. Eller så fick Facit tillgång till egen kompetens och kunde bygga upp en enhet kring och med den. Under 1986 lämnade emellertid den i USA stationerade teknikern bolaget. Och det skulle bli inledningen på ett försvårat, och så småningom försämrat samarbete, med det amerikanska bolaget.

Laserutvecklingen var ett exempel på vad Facit skulle tvingas arbeta i för miljö i framtiden. Karl-Erik Berntson hade under hösten 1986 gjort klart för sina kolleger i Facitleddningen, att antalet applikationer såväl som antalet teknologier inom Facits konkurrensområde, skulle bli fler än vad som för tillfället var fallet. Men det fundamentala problemet var, menade Berntson, att från att teknik tidigare hade varit en generationsegenskap, så skulle nya teknologier i framtiden komma att existera parallellt, det vill säga som produkttegenskaper. Detta som en konsekvens av en heterogenerare marknadsbild, som skulle komma när flera olika kategorier av köpare skulle ställa differentierade krav på dataperiferiutrustningar.

Budgetavvikelser och en misslyckad introduktion

Under våren 1986 var också det dags för lansering av den nya C-line produkten inom division S. Efter en marknadsutveckling under 1984 på cirka 70% i termer av volym, hade Facitleddningen efter nedgången 1985 börjat ompröva expansionsmöjligheterna. Genom den nya produktlinjen, C-line, vilken främst riktade sig till OEM-kanalen, räknade Facitleddningen med en något bättre utvecklingen än marknaden i övrigt. Volymuppskattningen för helåret som togs fram under andra kvartalet 1986, gjorde emellertid klart att produktlanseringen inte fått de effekter som ledningen hade räknat med. En större order från Memorex var i stort den enda försäljningsmässiga framgången för den nya produkten. Och ledningen kunde återigen konstatera att Facit var för sent ute — den här gången cirka två år — för att kunna få en verklig volymframgång. Därmed hade Facit förbrukat den första av de uppskattningsvis två återstående chanserna att sätta pengar i ett större utvecklingsprojekt och att få tillbaka dem i en omfattning som gav utrymme för att genomföra nya satsningar.

Vad som behövdes för att få den nya skrivarserien konkurrenskraftig var en uppgradering ”med två år”. Lennart Asplund började sensommaren 1986 att med sin utvecklingsgrupp skissa på ett vidareutvecklingsprojekt. I diskussionen i ledningsgruppen om Epsilon, som projektet kom att kallas, växte en föreställning fram om att utvecklingsarbetet måste integreras bättre med de överväganden som hade implikationer för produktionsuppläggningsen. Det var nödvändigt att produkterna kunde tillverkas billigt om de skall klara priskonkurrensen någorlunda. Detta betydde inte att Facit ville konkurrera med priser. Egentligen ville ledningen att Facit skulle konkurrera med kvalitet. Men det gick samtidigt inte att avvika för mycket från de rådande priserna om erforderliga volymer skulle nås, det vill säga sådana volymer som gav tillräcklig sysselsättning i fabriker. Divisionerna hade inte tidigare tagit tillräcklig hänsyn till detta under arbetet med olika utvecklingsprojekt. Inom divisionerna, och framför allt inom utvecklingsavdelningarna i dessa, var argumentet fortfarande att produktens attraktionskraft på marknaden skulle maximeras genom dess egenskaper.

Produktionskostnaden var en restriktion, men den var inget mål i sig för att lösa volymproblemen.

Under diskussionerna uppenbarar sig emellertid en ny aspekt på Epsilonprojektet. De modifieringar som skissades i projektet var till stor del något som redan var under utveckling inom F-divisionen. Orionprojektet inom division F, var till stor del identiskt med det nödvändiga utvecklingsarbetet av det fallerande C-line produkten. Koordineringen mellan utvecklingsarbetet och produktlinjerna, har skett till kostnaden av förlorade synergier i utvecklingsarbetet som sådant.

Återigen blossar diskussionen upp om ansvarsfördelning och effektivitet. Antagonismen mellan marknad, utveckling och produktion är på väg att blomma upp igen, med god näring i det allt mer pressade ekonomiska läget. Under oktober månad beslutar Ulf Bergenudd att Facit, ännu en gång, skall göra vissa justeringar i organisationen. Utgångspunkten skall vara att skapa ett utvecklingsprojekt av Orion och Epsilon. Divisionscheferna får i uppdrag att från denna utgångspunkt, och med avseende på produktlinjer och utvecklingsarbete, besvara frågan vem skall bli ansvarig för vad.

Under november och december 1986 är arbetet klart. Orion och Epsilon sammanförs till ett nytt projekt som får beteckningen Magnum, ett utvecklingsprojekt i storleksordningen 100 miljoner kronor. Lennart Asplund och Per-Arne Friman enas om att projektet skall läggas i S-divisionen. Därmed blir Lennart Asplund ansvarig. Till F-divisionen, och till Per-Arne Frimans domäner, förs de skönskrivare som baserats på annat än laserteknik och som tidigare fanns inom division S.

Genom den valda lösningen är matrissskrivarsortimentet, den affärsmässiga basen i bolaget, samlat i en division. Och det är den som måste bli lönsam. I den andra divisionen finns de ekonomisk mycket lönsamma och väl inarbetade produktgrupperna bildskärmsterminaler och framförallt NC-produkterna, samt en del embryon till verksamheter som i framtiden skall komplettera sortimentet. Exempel på det senare, och en produktgrupp som är mycket nära lansering, är skrivare baserade på laserteknik.

Det grundläggande strukturarbetet bedöms som färdigt

Det finns en grundstruktur i bolaget för att arbeta med att lösa de strategiska problem som successivt har konstaterats och formulerats. Ansvarsfördelning och organisation stämmer med såväl branschens förmodade utveckling, som bolagets affärsidé och kompetensen hos de olika personerna i företagsledningen. Vissa fundamentala val är avklarade, exempelvis att på sikt arbeta mot volymkunder, snarare än att leva i starkt specialiserade nischer. Och ledningen arbetar med att omsätta konsekvenserna av detta val.

I början av 1987 är problemen i Facit av trimningskaraktär och gäller i princip produktiviteten i olika delar av företaget. De strukturproblem som finns kvar att lösa råder varken ledningen eller VD över själva. Mot Ericsson driver Ulf Bergenudd därför fortfarande åsikten att han anser att företagets ägarsituation är olycklig. Utan en lösning där kan bolaget bli duktigare men aldrig bra. Huvudargumentet är, och har varit, att strukturproblemen inom produktionen måste lösas. Åtminstone genom intern samordning inom EIS. Men Ericsson har problem inom hela EIS med överkapacitet, och orkar inte med den negativa publicitet, eller det arbete och de kostnader, som nedläggningar också inom Facit skulle medföra. Problemet är därför fortfarande inte prioriterat. Det andra argumentet rör försäljningsorganisationen. Utan en större kontroll över försäljningsorganisation, saknar Facitleddningen en reell möjlighet att styra och trimma försäljningsarbetet. Så länge Facit är hänvisat till Ericssons organisation, kommer Facits produkter och kunder att få en underordnad betydelse i organisationen av och ledningsarbetet inom de olika säljbolagen.

Våren 1987 — Break even i sikte

Budgeten för 1987 slutar i ett överskott. Och efter förluståren 1985 och 1986 börjar Facitleddningen att se med optimism och tillförsikt på läget. Inom EIS fattas beslut om att affärsområdet skall genomföra ett strategiarbete i form av en LOTS-process. Också Facit skall gå igenom en sådan. Bolagsledningen definierar genom detta ett antal interna utvecklingsprojekt. Samtliga är av trimningskaraktär.

Ett av dessa projekt får namnet Tour de Facit, och har som syfte att ge Facitnamnet en tydligare profil. Facit är Facit, även om bolaget ägs av Ericsson. Ansvarig för projektet blir reklamchefen Guy Ekholm. Eftersom detta är en långsiktig satsning, och därmed det första steget i ett längre utvecklingsarbete, ges Guy titeln marknadschef, och tar från februari månad också plats i bolagets ledningsgrupp.

Ett till detta kompletterande projekt gäller professionalismen bland säljarna i försäljningsbolagen. Anders Grönlund skall driva två huvudfrågor mot sin lösning. Den ena gäller att tydligt skilja ut och organisera upp Facits resurser i säljbolagen. Den andra gäller att skapa arbetsmetoder i försäljningsorganisationen som är såväl volymskapande som styrbara.

Ett tredje projekt leds av Karl-Erik Berntson. Hans huvudfråga gäller hur detaljerna i en strategi för utvecklingsarbetet skall se ut. Syftet är att strategin skall fungera resursmässigt koncentrerande. Huvudprincipen är klar. Utvecklingsarbetet måste inriktas mot att ta fram moduler som kan kombineras till ett spektrum av olika produkter. Teknisk är problemet att hitta en arkitektur som passar de olika produktgrupperna.

Ett sista projekt leds av Leif Wallqvist. Projektet skall utmynna i ett åtgärdsprogram som beskriver kapacitetsutnyttjadhet i fabrikerna i Örsäter och Åtvidaberg under ett antal olika förutsättningar. Ulf Bergenudd vill bland annat veta hur stor restposten av befintlig produktionskapacitet blir när allt har gjorts som är ekonomiskt försvarbart för att sysselsätta fabriken.

Utvecklingsprojektens kostnadsbesparande effekter och de förväntade volymeffekter på säljsidan av bland annat Tour de Facit, gör att Facitleddningen under året räknar med att gå med vinst. Första kvartalet ger ingen anledning att revidera den uppfattningen. Sammanräkningen av andra kvartalets resultat skulle emellertid komma att förändra bilden. Men detta skulle inte vara det enda ändringen med betydelse för Facit strax före eller under sommaren 1987.

Facits VD får ansvaret för H-Divisionen

I april tar EIS-chefen Stig Larsson kontakt med Ulf Bergenudd. Stig Larsson vill att Ulf Bergenudd skall, förutom ansvaret för Facit, också skall ta hand om hela H-divisionen. Sedan omorganisationen av EIS 1985, har Facit ingått i H-divisionen. Divisionen har sedan dess bestått av Facit AB och bolagets gamla verksamhetsområden skrivmaskiner och kalkylatorer. De senare har tillverkats i Japan men sålts genom Ericsson. Skrivmaskiner har utvecklats och tillverkats i Svängsta, och har också varit ett separat affärsområde inom divisionen. Produktionsanläggningarna i Svängsta och Åtvidaberg har båda lidit av en viss överkapacitet i förhållande till affärsvolymen i skrivmaskinssektorn och Facit AB.

Stig Larsson vill att som ett sista steg i rekonstruktionen av EIS, skall Ulf Bergenudd lösa strukturproblemen inom H-divisionen. Ulf Bergenudd accepterar att parallellt med sitt VD-uppdrag i Facit ta divisionschefsjobbet i H-divisionen. Han får mycket fria händer av EIS-chefen.

Laserintroduktionen fallerar

Under mars och april hade Facit börjat leverera de första laserskrivarna. Under maj sjunker oväntat orderingången. Samtidigt försöker Per-Arne Friman att trycka på vissa underleverantörer för att få fram komponenter. Facit har nämligen också störningar i infasningen i produktionen. Det kanske är lika bra, för det visar sig samtidigt att produkterna inte fungera tillfredsställande.

Signalerna om en bristande produktkvaliteten hade också uppfattats av Anders Grönlund i hans löpande kontakter med säljbolagen. Under maj månad ber han om information från de personer som var involverade i projektet för att försöka få en bättre bild över läget. Men informationen är minst sagt motstridig.

Under våren hade tidsplanerna i projektet successivt fallit. Divisionsledningen och de direkt projektansvariga hade inte orkat följa upp arbetet. En konsult hade tagits in för att avlasta projektchefen. En rutinrevision av projektet, som företas i divisionen i början av juni, visar att kontrollen över och styrningen av projektet är bristfällig. Det behövs en projektadministratör som en permanent resursförstärkning i arbetet. Det är i detta läget som Per-Arne Friman vände sig till Ulf Bergenudd. Han ville, i en situation med stora restriktioner för nyanställningar inom hela EIS, få tillåtelse att utöka sin personal med den erfordrade projektadministratören. Detta i sin tur leder till att Ulf Bergenudd kallar till ett extra ledningsgruppsmöte den 17 juni. Projektledaren och Per-Arne Friman skulle förklara två saker. Dels problemen och dess orsaker, dels varför Facitledningen som helhet inte har informerats om situationen. Under mötet låter Ulf Bergenudd på alla sätt förstå vad han anser om handhavandet av laserprojektet.

Laserprogrammet omfattade framtagning av två modeller. Detta till trots hade projektet sönderfallit i ett 15-tal små delprojekt, vilka sammantagna hade blivit en för stor arbetsbörda för den ansvarige projektledaren att hålla samman och följa upp. Lösningen blev att flytta laserutvecklingen till Åtvidaberg, för att samordnas med terminalutvecklingsgruppen. Den senare leddes av en erfaren projektledare, som dessutom bedömdes vara mogen för ett utvidgat ansvarsområde. När lösningen granskats i detalj upptäcktes dessutom att det förelåg fler synergieffekter mellan terminalutveckling och laserprogrammet än vad som hade förutsetts inledningsvis. Men problemen med att färdigställa och lansera laserskrivarna skulle detta till trots bestå under lång tid framöver. Bland annat fallerade vissa underleverantörer i sina åtaganden. Problemet för Facit låg i att det skulle ta längre tid att etablera relationer till nya leverantörer, än att lösa problemen tillsammans med dem Facit redan hade samarbete med.

Magnumprojektets finansiering

Under våren 1987 står det allt mer klart för Facitledningen att bolagets stora utvecklingssatsning på produktområdet — Magnum-projektet — kommer att bli mycket svårt, för att inte säga omöjligt, att finansiera med interna medel. Styrelsen har successivt godkänt etapper i projektet men beslutar nu, på uppmaning av Facits ledning, att en allians skall bildas kring projektet med något annat företag i branschen. Dels för att dela kostnaderna för utvecklingsarbetet, dels för att försäkra sig om försäljningsvolymen.

Divisionschefen för S-divisionen, Lennart Asplund, och tillika den ansvarige för Magnum-projektet får i uppdrag att tillsammans med Ulf Bergenudd hitta en lämplig partner. En sådan finner Facit också, bland ett antal tänkbara kandidater, i det japanska företaget Tec (Tokyo Electric Company). Tec, som förutom att vara världens största tillverkare av printrar passar Facit också i ett antal andra

avseenden. Tec är ett företag som är känt för sin förmåga att framgångsrikt driva produktutvecklingsprocesser. Något som Facit haft problem med historiskt. Bolaget kan industrin, har kompletterande försäljningskanaler och god kompetens inom området anpassning av produkter till produktionsprocesser. Men Facit har också något att erbjuda i gengäld. Dels föreligger det ett hot om restriktioner för japanerna när det gäller export till västeuropa. Från europeiskt håll övervägs att fordra en inte föraktlig andel lokalt förädlingsvärde i produkter som är avsedda för den europeiska marknaden. Facit kan fungera som Tecs lösning på problemet. Tec saknar också produkter i det tyngre high-end sortimentet. Magnum är just ett sådant produktkoncept. Dessutom är Magnum ett produktkoncept som bedöms ha potential för bra prestanda relativt konkurrenternas alternativ i det aktuella segmentet.

Under hösten 1987 tecknar Facit ett letter of intent med Tec. I huvudsak innefattar avtalet avsiktsförklaringar avseende samarbete inom produktutveckling men också produktion av produktvarianter inom ramen för magnum-projektet. Något som gör att cirka 20% av utvecklingskostnaderna har finansierats med externa medel. Det finns dessutom möjligheter att involvera eventuellt ytterligare några företag i alliansen.

Ericsson säljer H-divisionen och Facit

Knappt en månad efter det att Ulf Bergenudd fått ansvaret för H-divisionen hade han klart en strukturplan för verksamheten. Huvudåtgärderna var en bantning av verksamheten i Svängsta, en uppstramning och samordning av försäljningsorganisationen samt ett antal allmänna rationaliseringsåtgärder. En åtgärdsplan presenterades för Ericssonledningen, i vilken det framgick att en kostnads massa motsvarande 160 Mkr skulle tas bort. Det skulle bli aktuellt med friställningar, om inte den aktuella personalen kunde överföras till andra enheter inom koncernen.

En försäljning var därför ett tämligen naturligt beslut för Ericssons ledning bortsett från möjligheten att detta redan kunde ha varit fattat på strategiska grunder. Verksamheten i H-divisionen låg inte längre inom ramen för affärsidén för koncernen. Att behålla divisionen skulle medföra att koncernen ännu en gång kom i fokus i massmedia i samband med nedläggningar. Strukturarbete i Blekinge hade tidigare dragit in Ericssonledningen i en situation där lokala och regionala politiker utövade påtryckningar mot företaget, och massmedia följt processen med stort intresse.

Ulf Bergenudd fick mandat att söka efter en tänkbar köpare. Några av Facits olika samarbetspartners, och konkurrenter, skulle kunna vara tänkbara motpart vid en försäljning. Under slutet av sommaren och början av hösten hade Ulf Bergenudd ingående diskussioner med ett antal potentiella köpare. Men det skulle istället bli en annan köpare till H-divisionen. En norsk investmentgrupp

som 1985 hade köpt ut den gamla möbelsidan ur divisionen blev den part som Ericsson gjorde upp med. Och den 20:de oktober tillkännagavs genom ett internt memo att Design Funktion hade tecknat ett letter of intent med Ericsson-koncernen om att köpa H-divisionen.

Affären drog emellertid ut på tiden. Dels var den komplicerad, genom att såväl ett antal legala enheter skulle förvärvas, som ett visst inkrom ur andra Ericssonbolag. Dels genom att det var svårt att nå en överenskommelse om priset. Ericsson vidhöll att resultatet, så som detta var prognostiserat vid halvårsskiftet 1987 skulle ligga till grund för priset. Köparsidans förhandlare var emellertid osäkra på huruvida det skulle gå att nå vinstprognoserna för helåret.

Under hösten 1987 infriades inte de resultatförväntningar som ledningen för Facit hade haft under våren. De volymmål som var uppställda kunde inte uppfyllas, och bolaget tappade ett par hundra miljoner kronor i förhållande till budget. Detta komplicerade förhandlingarna med Design Funktion Norge och dess moderbolag. Norrmännen tvivlade på att årsresultatet skulle motsvara budget, medan Ericssons ledning hävdade att så skulle bli fallet även om inte aktuella måltal uppfyllts i alla stycken. Facits ledning hade fått order från Ericsson att inte uttala sig om något som rörde bolaget eller dess resultat. Den ende som hade mandat att plocka fram och kommentera siffrorna var Facits ekonomichef Marcus Löfdahl. Resultatet och substansen i bolaget var beroende av lagervärderingar med flera faktorer och dessa faktorer påverkade det enda som köpare och säljare hade kvar att komma överens om, nämligen priset. Det hade också betydelse hur kostnadsavräkningar gjordes, exempelvis vilka personalkostnader som ansågs belasta Facit respektive de övriga verksamheterna inom Ericsson. Och diskussionerna här skulle dessutom få en direkt bäring på vad Facit skulle få med sig ut ur Ericsson.

I början av 1988 hade parterna nått en överenskommelse om prisklausulerna i köpekontraktet, och det formella övertagandet av legala enheter kunde fastställas till årsskiftet 87/88.

Utvecklingsresurserna koncentreras till Åtvidaberg

I början av november samlades samtliga för Magnumprojektet ansvariga inom S-divisionen, representanter för fabriksorganisationen, kvalitetsövervakning och logistik för att gå igenom vad Facit var bra på respektive mindre bra på när det gällde utvecklingsarbete. Arbetsgruppen tittade på och diskuterade produktiviteten, kapitalbindning, kvalitetskontroll, styrning, innovativitet samt förmågan att driva programvaruprojekt. Slutsatsen hade blivit att det gick inte längre att först specificera en produkt, därefter konstruera den, för att därefter lämna över en ritning till produktionen. Inte om målet var att få ner ledtiderna från utveckling till lansering.

Under hösten 1987 lokaliseras därför hårdvaruutvecklingen inom S-division till Åtvidaberg. Endast viss programvaruutveckling, som bedöms som strategisk, bibehålls i Sundbyberg. Diskussioner om samverkan pågår parallellt med tre företag inom mjukvaruområdet. Bortsett från operativsystemen i Facits produkter är programvaran i övrigt i stora stycken snarlik vad som redan finns att komma över på marknaden. Möjligheten att köpa in i stället för att utveckla är ett alternativ med sina fördelar.

Facit har dessutom sedan en tid en viss övertalighet på konstruktionssidan och en för stor andel tekniker inriktade på mekanik. Ett skäl till att lokalisera dessa till Åtvidaberg är att de kan stödja en allt mer omfattande legoproduktion i Åtvidabergsfabriken. Utvecklingen inom Facits marknader går mot allt mer standardprodukter, och den naturliga konsekvensen är att innovationer i produktionsmetoder blir ett centralare element än produktinnovationer. Marknaden blir successivt allt mer priskänslig och produktionskostnaderna kommer därmed i fokus.

Ytterligare skäl är att Tec genom samarbetet med Facit kommer att ta över utvecklingen av printermoduler vilket ytterligare minskar behovet att den bemanning som S-divisionens utvecklingsgrupp har haft i Sundbyberg.

Inom F-divisionens organisation finns redan vissa utvecklingsresurser lokaliserade till Åtvidaberg. Det gäller den grupp som arbetar med terminaler. Den grupp som arbetat med laserprodukterna behålls i Sundbyberg men ansvaret för gruppen läggs på utvecklingschefen för terminalsidan, som från och med sommaren 1987 därmed blir ansvarig för hela utvecklingssidan inom F-divisionen.

Marknadschefens Europaresa

Strax före sommaren 1987 föreslår Guy Ekholm, som en konsekvens av och fortsättning på vårens LOTS-process, att samtliga säljbolag skall upprätta affärsplaner. Under hösten kom arbetet igång. Det som framkommer genom arbetet ute i säljbolagen gör marknadschefen bekymrad. Dels tycker han sig få bekräftat vad försäljningschefen Anders Grönlund hävdade, att säljstyrningen är dålig och säljansträngningarna okoncentrerade. Men det finns också anledning att modifiera bilden av att säljbolagen skulle vara extremt gnälliga. De har fog för att klaga på produktförsörjningen. Leveranstiderna är så osäkra att många säljare drar sig för att över huvud taget besöka kunderna, eftersom de inte har särskilt stora möjligheter att ge besked om när leveranser kan ske. I mellaneuropa går det inte att sälja Facits terminalsortiment. Laserprodukterna finns inte tillgängliga, och på matrisckirvarsidan finns ett hål i produktsortimentet som knappast går att täppa till förrän kvartal 4 året därpå, allt enligt försäljningschefens bedömningar av konkurrensmässigheten.

Säljbolagen begär i samband med detta att få träffa Facitleddningen för att diskutera de olika problem som de upplever. Och ett krismöte har satts ut till den

Ulf Bergenudd tog in konsulter, vars uppdrag var att gå igenom bolaget för att ledningen snabbt skulle få en bild av den rådande situationen. En åtgärd som i sig skapade turbulens och oro ute i organisationen inför detta, som det uppfattades, extraordinära och olycksbådande agerande. Facitledningen hade av tradition varit relativt restriktiv med information. Den nya ledningens öppna attityd till att diskutera problem hade därför svårt att tolkas ute i organisationen. Det spekulerades i vad som komma skulle.

Efter några månader av intensiv inventering av situationen utkristalliserade sig en bild, och i den fanns det två huvudområden som föreföll Facitledningen att vara viktiga och ömsesidigt beroende problem. Diskussionen i företagsledningen började få en viss struktur. Dels diskuterade ledningen ett antal marknadsfrågor, dels ett antal organisationsfrågor.

Integrationen av marknads- och utvecklingsarbetet

Ett problem hade uppenbarligen att göra med samspelet mellan utvecklingsavdelningen och marknadsavdelningen. Tidigare hade utvecklingssidan haft stor frihet, och starkt stöd för att föreslå nya produktlösningar och då utifrån vad som föreföll tekniskt möjligt. Till stor del var det genom ett sådan förfarande som utvecklingsprojekt initierades. Detta ville ledningen förändra. Principen skulle istället vara att de produktansvariga beställde, definierade och betalade för utvecklingsarbetet.

Detta medförde tämligen omgående att entusiasmen inom utvecklingsavdelningen delvis gick förlorad. Missnöjet med att vara en konsult- och serviceorganisation åt marknadsavdelningen kom till uttryck i termer av att marknadsavdelningen ständigt körde över utvecklingsavdelningen. Inom marknadsavdelningen rådde också en stor irritation. Utvecklingsavdelningen förstod inte, eller tog inte hänsyn till, de krav på lösningar som marknadsavdelningen efterfrågade. Produktspecifikationerna kastades, som det uttrycktes, fram och tillbaka över stängslet några gånger. Kommunikationen brast. Och detta var för Facit ett allvarligt problem. Takten i utvecklings- och produktanseringsarbete måste vara hög, i en bransch där produktgenerationerna ersatte varandra i en allt snabbare takt. Samtidigt som det alltså ansågs viktigt, av samma skäl, att det också var marknadsavdelningen som tog ansvar för vad som skulle utvecklas.

Det var också en relativt frekvent förekommande uppfattning, åtminstone bland de nya i Facitledningen, att det fanns en kulturproblematik inom utvecklingsavdelningen. Problemet beskrevs dels som en yrkeskulturell aspekt, alltså att utvecklare som skrå skulle uppfatta kommersialisering av utvecklingsarbete mer som en konsekvens av än ett mål för sådant arbetet. Dels att det inom bolaget fanns en föreställning som gick ut på att det som gjordes inom företaget blev riktigt gjort. Från marknadshåll hävdades också att utvecklingsarbetet inte styrdes på ett lämplig sätt. Projektledarna var, ansågs det, inte tillräckligt starka och

15 december, då säljbolagscheferna från Italien, Norge, Frankrike, England och Tyskland skall få tillfälle att framföra sin kritik mot hemmaorganisationens arbete, och presentera problemen så som de ser ut från deras horisont.

Identifieringen av Facitresurserna

Under hösten fortsätter arbetet med att ur Ericssons säljbolag skilja ut de personer som skall arbeta med Facits sortiment, kundstöd och service. Ett arbete som blir än mer aktuellt, i och med att H-divisionen skall säljas. Arbetet syftar bland annat till att öka möjligheterna att utveckla de servicekoncept som Carl-Olof Andersson har arbetat fram. Längst har det engelska dotterbolaget kommit, där ett antal servicetekniker har underställts den för Facits verksamhet ansvarige. Men också i Norge, Danmark och Frankrike har en del resultat nåtts i denna riktning. I den mån som Facit nu kan lansera sitt service- och underhållskoncept så verkar kunderna vara mycket positiva. Konceptet går främst ut på att stödja återförsäljarna och OEM-kunderna, genom att göra reservdelar tillgängliga, tillhandahålla en viss utbildning samt att genomföra service och reparationer på produkterna.

I april 1987 hade Facit fått besked om att de skulle få en egen säljorganisation i Sverige. Under hösten bröts den svenska försäljningsorganisationen ut ur Ericssons Svenska bolag och arbetet med att organisera upp försäljningsverksamheten fortsatte. I december hade Facits försäljningschef besökt och etablerat relationer med cirka 40 kunder på den svenska marknaden.

Produktion som affärsidé

I början av 1988 fattas ett beslut inom Facit om att försöka utveckla i första hand fabriken i Örsäter mot att bli en mer självständig enhet, med ett resultatansvar. Av de cirka 375 Mkr som fabriken producerade för svarade Facit för cirka 40%. Resterande 60% var fördelade på Nokia, det vill säga arbete som tidigare var internt lego utanför Facit men inom Ericsson, och extern lego, med ungefär lika stora delar. Prognosen var att Facits andel skall komma att sjunka ytterligare, delvis beroende på det samarbete med Tec. Merparten av utvecklingsresurserna överförs också till fabriksorganisationen, inte bara i termer av fysisk lokalisering, utan också i termer av ansvar och kontroll.

Lösningen baseras på ett antal huvudtankar. För det första skall problemen med de långa ledtiderna från produktutveckling till lansering lösas. För det andra skall Örsäterfabriken endast utföra sådan produktion, sammansättning och produktkonstruktion där enheten är ett bättre alternativ än vad divisionerna kan erhålla utanför Facit. Spegelbilden är naturligen att fabriken inte skall utnyttja kapacitet för Facits räkning som inte kan konkurrera med den externa legoverksamheten i termer av lönsam beläggning av resurserna.

En marknadsavdelning svarar för relationerna mellan såväl Facit som andra externa kunder. Produktions- och konstruktionsorganisationen bryts upp och skall arbeta integrerat, vanligen i projekt, men inom två linjeenheter som båda har såväl utvecklings- som produktionsteknisk kompetens.

Försäljningen av H-divisionen slutförs

Den 29:de januari blir köpekontraktet mellan Ericsson och Design Funktion Norge A/S färdigt och undertecknat. Därmed befinner sig Facit och samtliga de verksamheter som Ericsson förvärvade av Electrolux åter samlade. Ulf Bergenudd utses till VD för verksamheten.

Förutom Facits dataperiferiverksamhet (FCP), ingår också kontorsprodukter, Facit Office Products (FOP), det vill säga skrivmaskinerna och kalkylatorer. Verksamhetsområdena bibehålls som två divisioner. På marknaden skall enheternas verksamhet samordnas inom ramen för existerande eller nyetablerade säljbolag, som legalt sett samordnats i ett rent holdingbolag, Addo-Holding. I säljbolagen skall också verksamheten integreras administrativt med det nya Facits systerbolag, Design Funktion Sverige AB.

Inledande strukturarbete

Ett omfattande arbete inleds under våren 1988 för att avsluta affären. Inkrom skall föras över till Facit, och nya bolag skall bildas där de legala enheterna stannar inom Ericsson. Verksamheten skall bemannas och organisera upp, bland annat inom säljbolagen. I vissa stycken är dessa processer redan påbörjade. I några fall var de redan avklarade. Förhandlingar sköts i första hand av Bergenudd själv med assistans av ekonomichefen Marcus Löfdahl. Men också Facits nye styrelseordförande Arne Mansåker och David Lindström, VD för Facits systerföretag Design Funktion Svenska AB, är engagerade i detta arbete.

Ett arbetsutskott utses också för den övergripande ledningen av den nya företagskonstellationen. I detta ingår Arne Mansåker, Ulf Bergenudd och David Lindström. I detta skall alla koordineringsproblem mellan Design Funktion och Facit hanteras. I övrigt skall enheterna kvarstå tills vidare som fristående enheter och verksamheter.

Division Facit Computer Peripherals

Våren 1988 växer beslutet fram att koncentrera dataperiferiverksamheten till en enda division. Den tidigare uppdelningen hade motiverats av dels att divisionerna hade utvecklingsresurser, del att de till viss del arbetade mot olika distributionskanaler. Genom överförandet av stora delar av utvecklingsresurserna till

fabriken i Örsäter, utanför Åtvidaberg, minskar arbetsbelastningen i divisionerna i den utsträckning att en uppdelning på två föreföll onödig. Säljbolagscheferna har också gett uttryck för att de inte längre ser en uppdelning som meningsfull, bland annat i och med att säljbolagen organiserat säljresurserna i två huvudgrupper, en för kontorsproduktsortimentet, och en för dataperiferisortimentet. Inom Facit beslutas i mars månad att S- och F-divisionerna skall slås samman till division FCP. Till divisionschef utses Lennart Asplund.

Samtidigt inleds också en annan svårare process. Inom vissa områden är det naturligt att ha koncerngemensamma policy, alltså avseende såväl FCP som FOP. I andra fall handlar det om att vissa frågor är direkt koncernoperativa. Exempel på det förstnämnda är personalfrågor. Det sistnämnda kan exemplifieras med styrningen av säljbolagen. Samtidigt finns inom såväl FCP som FOP i princip identiska organisationer för att hantera dessa frågor. Problemet som inställer sig är att eliminera dubbleringar, och därmed vilka personer som skall placeras i stabsfunktionerna i ledningen för nya Facit.

Strukturplanen från H-divisionen sätts i verket

Under våren 1988 börjar också arbetet med att iscensätta det åtgärdspaket som utvecklats för H-divisionen inom EIS. Den stora och svåra komponenten gäller neddragningar i Svängsta, där en personalminskning skall ske med 300 personer, varav 250 under 1988. Till viss del kommer naturlig avgång att ta hand om problemet, men uppsägningar är också nödvändiga och i slutet av första kvartalet varslar Facit om uppsägning.

Den andra huvudsakliga ingrediensen är rationaliseringar och kostnadsbesparingar. En stram budget har lagts i vilken ett antal 10-tal miljoner kronor skall bort, utöver de ekonomiska konsekvenserna av personalminskningarna. Dessa besparingar görs i såväl FCP-organisationen som i FOP-organisationen. Sammantaget skall åtgärderna ha en stor positiv resultateffekt, redan under det innevarande verksamhetsåret.

5 En VD och hans arbete

I detta kapitel beskrivs dels hur medarbetarna i Facits företagsledning uppfattar att bolagets VD Ulf Bergenudd arbetar, dels hur han själv beskriver det egna arbetssättet och arbetsinnehållet. Genom en jämförelse mellan dessa båda beskrivningar formuleras en tentativ föreställning om företagsledarens arbetssätt och arbetsinnehåll.

Medarbetarnas beskrivning

Ulf Bergenudd tillträdde som VD för Facit AB i november 1984. Det kan vara av intresse att något beröra den första tiden och de intryck som hans närmaste medarbetare fick inledningsvis av honom.

Det som förefaller ha varit det dominerande intrycket var den snabbhet och intensitet med vilken Ulf Bergenudd tog sig an sitt nya uppdrag. Så här säger till exempel Ulla Åkerblom, Bergenudds sekreterare under tiden på Facit AB:

”Det mest utmärkande var att Ulf inte som ny hade händerna fulla. Och det såg jag på honom att det var ett bekymmer. Att inte almanackan var full, posthögen var inte full ... det tar ju ett tag innan allt kommer igång. (...) Redan första veckan så åkte han och jag till ett ställe i Åtvidabergstrakten, där hela teknikavdelningen hade ett möte. Och det var ju perfekt. Och det pratar de människorna om fortfarande, hur positivt de upplevde att han som helt nyanställd kom och var med. Det var ju ett utmärkt sätt att komma in i den avdelningen. Och det var positivt från båda hållen tror jag. Och sedan var vi i Åtvidaberg och gick i fabriken. Så det gick ganska fort för honom att komma ut bland folk, och där har han en fördel av att vara utåtriktad.”

Anders Grönlund, försäljningschef, hade följande att berätta om sina första intryck av Ulf Bergenudd.

”Han är ju visionär. Den första middagen jag snackade med honom ... det var så att man baxnade kommer jag ihåg ... Jag hade varit här i tre månader tror jag och första gången efter att vi hade träffats i tre timmar, så visste han exakt hur det skulle drivas. Jag kommer ihåg att jag sa det vid den måltiden sedan, att jag har varit här i tre månader och är fortfarande osäker på hur det skall drivas,

men du har varit här i tre timmar. Jag visste då inte om jag skulle tycka att det var bra, för själv tycker jag att man måste sätta sig in i bilden, innan man kan börja tala om åt vilket håll som skeppet skall gå åt. Jag tror nog att han var rätt ute i alla fall. Jag vet inte om han hade studerat det innan. Han har ju en sådan där förmåga tycker jag att titta och se de stora riktningarna, och få skeppet att springa åt samma håll.”

När den här intervjun skedde, i slutet av april 1987, hade Ulf Bergenudd just fått ett utökat ansvar inom Ericsson. Han hade fått ansvar för hela den division inom vilken Facit ingick, det vill säga också tillverkning och försäljning av kalkylatorer och skrivmaskiner. Dessa verksamheter var, bortsett från den direkta tillverkningen av kalkylatorer, förlagd till Svängsta. Anders Grönlund kan ånyo se hur fort Ulf Bergenudd formulerar huvuddragen i ett åtgärdsprogram för en enhet som han fått ansvaret för. Låt vara att det i det aktuella fallet var frågan om en systerorganisation.

”... han är redan, han har ju haft det en vecka, han har redan klart för sig vad han skall göra med produktionsenheterna, med organisationerna, med försäljningen. Ja, han har just den där förmågan att suga ut det viktiga. Han har i och för sig då ... han har företagsledarerfarenhet.”

Karl-Erik Berntson, ansvarig för Facits teknikstrategi, berättar på följande sätt om tiden omedelbart efter att Bergenudd tillträtt som VD i Facit.

”Han är ju oerhört dynamisk och snabb i sättet. Jag tyckte att det verkade lite oseriöst. Jag kände att den här grabben han har inte riktigt bakgrunden. Och han ville få igång utvecklingsprojekten och satte in konsulter, och skulle köra 18-månadersprojekt. Och när man vet att standarden inom industrin är 24 till 30 månader, så kan man ju lyckas, men inte bara genom att säga det. (...) Så mycket av det som gjordes i inledningen blev improviserat, hastigt och utan bakgrund. Och övriga delar av ledningsgruppen hade inte heller bakgrunden som behövdes, så det blev lite oproffsig. Sedan har ju det stabiliserat sig, och det finns en större förståelse för vad som är möjligt att göra ...”

Citaten uttrycker, från lite olika utgångspunkter och på lite olika sätt, ungefär samma sak. Ulf Bergenudd grep sig an sin uppgift som VD för Facit med ett betydande mått av intensitet och med artikulera idéer om vad som i huvuddrag måste göras.

Ett viktigt motiv för att redogöra för den här aspekten på Bergenudds arbete är att den delvis är atypisk för det som i övrigt sägs om honom och hur han arbetar som VD. Den är atypisk i två avseenden. För det första ger den uttryck för att intensiteten i hans arbete var hög, relativt sett vad som visar sig när hans arbete följs över tiden. Ulf Bergenudd förefaller att växla tempo efter en inledande period. Den andra aspekten som är atypisk är att han i stor utsträckning förefaller att initialt har varit, inte bara den drivande utan också ganska bestämd

på vad som skall göras respektive inte göras. Det kommer senare att framgå att hans arbetsmetodik i grunden är en annan. Det finns alltså anledning att återkomma till dessa frågor längre fram i analysen. Så här långt är det emellertid nog att bara påpeka dem och därmed anmäla dem för fortsatt behandling.

En beskrivning av VDs arbetsvardag

Det finns ett perspektiv på Bergenudds arbete som direkt motsäger den här beskrivningen av hans inledande insats. Det som åsyftas är hur medarbetarna upplevde honom under den inledande perioden av fallstudien. Det kan vara intressant att beskriva detta i anslutning till det som redovisades ovan.

Vad det hela kan sägas handla om beskriver Facits personalchef Birgitta Landin på ett mycket träffande sätt. Hon säger följande om Bergenudds arbetsätt och om hur han agerar i ledningen:

"En viktig sak är att han delegerar. Att han inte behåller ... han har ju egentligen ingen arbetsuppgift själv. Det har han faktiskt inte. Och därför har han alltid tid för allting."

Ulla Åkerblom ombads mot denna bakgrund att försöka beskriva vad som kan betraktas som en normal dag för Facits VD. Hon kunde då göra detta från den unika utsiktspunkt som hon som VDs sekreterare och assistent kan sägas inneha. Hon sa då på följande sätt:

"Han kommer på morgonen. Och har han varit bortrest så börjar vi alltid med posten. Vi går alltid igenom posten tillsammans. Det är jätteviktigt, den absolut bästa informationen man kan få. Och får jag den informationen som jag behöver, så kan jag överta en del arbetsuppgifter. (...) Men vi går alltid igenom posten tillsammans, och svarar på det som skall besvaras osv. Så jag har alltid koll på läget. Almanackorna stämmer vi av. Det kan vara ett långt möte på morgonen, eller det kan vara över på några minuter, men det faller alltid ut något som skall göras. (...) Det är att svara på brev. Eller ärenden som skall följas upp. Olika frågor. Och sedan det vanliga med fakturer osv. Nu gör han ju mycket själv, och på ett rationellt sätt. Ibland går det ju fortare om han gör det själv än att instruera mig. Han vill ju att det skall hända saker, han vill inte sitta sysslolös. Telefonsamtal betar han ju av fenomenalt. Och det uppskattar jag, för det är inte roligt att arbeta åt någon som inte sköter sina samtal, och där folk jämt ringer och klagar över att de inte får någon kontakt. Det händer aldrig. Många gånger har man mer att göra när han är borta, för han klarar sig egentligen utmärkt själv."

Därefter ombads Ulla Åkerblom att svara på frågor av typen, om han läste, skrev eller något liknande — om han satt på sitt rum och arbetade helt enkelt, vad han i så fall gjorde samt hur vanligt detta i så fall var. På detta svarar hon:

"Nej det gör han inte. Det är telefonen och personliga kontakter."

Hon ombeds nu istället att försöka finna några ord som hon tycker passar bra för att beskriva vad Ulf Bergenudd gör och som kan beskriva innehållet i hans arbete. Ulla Åkerblom säger så här:

"Ja, du. Frågar du min dotter så säger hon (till Bergenudd ff a): "jämt när jag kommer hit så sitter du i mammas besöksstol och ser ut som om du inte har någonting att göra." (...) Jag tror att han ... ja ... Så fort han får in ett ärende så konaktas den personen som skall göra jobbet. Och sedan gäller det att följa upp att det blir gjort. Men vad han gör ... ja ... det låter ju som om han inte gör någonting ..."

Efter ytterligare några ögonblicks betänketid konstaterar Ulla helt enkelt att:

"Ulf har alltid tid."

En avvikande version

En avvikande version föreligger. Det är Guy Ekholm, vid tillfället i fråga tämligen nyttillträdd marknadschef, som står för denna. Guy Ekholm ger i samband med en allmänt hållen diskussion om Bergenudds sätt att arbeta följande beskrivning av hur han uppfattar att det är att arbeta tillsammans med honom:

"Jag tycker att han är väldigt stimulerande att jobba med. För det första hatar jag att ha en chef som man är rädd för. Man skall ha respekt för honom men samtidigt skall man kunna gå upp och prata om vad som helst. Och Ulf har en väldigt öppen attityd, och han deklarerar ju öppet att ingen fråga är egentligen för liten. Utan känn att dörren står öppen. Och det säger han till alla, genom hela huset ...

När diskussionen uttryckligen också kommer in på möjligheten att få kontakt med honom så säger Guy Ekholm att:

"Säger jag att så här är det och har lagt fram något, då säger han okey har du kommit fram till det då är det säkert bra. Då kör vi så. Tidigare hade han lite mer tid, och satte sig in lite mer i det hela (...) Han är inte lika tillgänglig och det är hopplöst att få prata med honom. Och får man prata med honom, så blir det inte många minuter. Man känner att han är stressad, då vill man dra sig

därifrån så fort som möjligt. Så att han får tid att kasta sig till nästa. Det kan ju vara en övergående grej, att när allt har satt sig med Facit så försvinner detta."

Ekholm framkastar tanken att den låga tillgängligheten till VD kan vara tillfällig och beror på hans vid det aktuella tillfället utökade ansvar inom Ericsson.

Det är sannolikt att en kombination av ett naturligt behov av kontakter, som följer av att en person är nytillträdd i en nyskapad befattning, och det faktum att Ulf Bergenudd vid det aktuella tillfället nyligen hade fått ett utökat ansvarsområde, bildar grunden för att Ekholm har en annorlunda erfarenhet än de andra i ledningen. De andra konstaterar, vid tillfället ifråga, att Bergenudd har lite mer ont om tid lite oftare än tidigare. Men det är inte något som de förefaller fästa någon större vikt vid. Sannolikt för att de är mer övertygade om att det inte bara kan "vara en övergående grej", utan lever i en mer definitiv förvisning om att så är fallet.

Diskussioner som den centrala arbetsmetoden

Ett utmärkande drag kring vilket det råder stor enighet är att Ulf Bergenudds kanske främsta sysselsättning, i termer av tidsåtgång, är olika former av samtal med människor. Ett förhållande som till exempel Lennart Asplund, divisionschef, beskriver på följande sätt:

"Ulfs starka sida är ju inte att finna strukturer och mallar för saker och ting. Ulfs starka sida är att han är så kommunikativ, och genom att tala med folk verkligen ta temperaturen på verksamheten, både intern och ut mot marknaden. På så vis får han en väldigt aggregerad uppfattning om vart vi är på väg någonsans, vilket i och för sig inte betyder att han bestämmer sig för vart vi skall, utan ger honom möjlighet att leda diskussionen. Han är väldigt duktig på att driva sådana diskussioner där sådana här ganska avgörande inriktningsfrågor debatteras öppet."

Lennart Asplund tolkar motivet till Bergenudds öppenhet och ambition att få ta del av, men också sprida information, på följande sätt:

"Han testar säkert hela tiden idéer och får därigenom en sorts kvalifikation av vad vi gör. Och han har ett brett kontaktnät, även neråt i organisationen."

Birgitta Landin, Facits personalchef, säger så här om VDs ambitioner i dessa avseenden. Hon menar att han:

"... vill inte ha ja-sägare. Han tycker det är kul att vi har motsatta åsikter. Han försöker få igång den typen av diskussioner, och försöker dra fram frågor som vi kan ha olika åsikter om. Och så skall vi föra diskussionen utifrån ett

Facitperspektiv, så att vi inte är så trångsynta. Han försöker också att få med alla. Han kollar av vad alla tycker.”

Lennart Asplund uppfattar att Bergenudd kan:

”... till och med ta parti för frågor som han inte kanske egentligen känner för, bara för att prova tankegången. Det är han duktig på. Det är ju lätt att när man känner att det här är vad vi måste göra, att man ”jumps to the conclusion”, och missar att vara så kreativ som man kanske kan vara.”

Försäljningschefen Anders Grönlund berättar så här när han ombeds att försöka beskriva det som är utmärkande för Bergenudd sätt att sköta sitt arbete:

”... pratar mycket med folk, och bildar sig en uppfattning. Inte genom att sitta och bli informerad i ledningsgruppen om saker och ting, utan genom att gå runt och prata med folk som är involverade och på så sätt får synpunkter från olika håll.”

Bergenudds ständiga sökande efter information, hans kontinuerliga försök att bilda sig uppfattningar om förhållanden inom Facit, och om den aktuella situationen, förefaller vara ett mycket grundläggande drag i hans sätt att arbeta.

Per-Arne Friman, den andra av Facits divisionschefer, konfirmerar bilden utan att för den skull vara odelat positiv till just det här inslaget i Ulf Bergenudds arbetssätt. Han säger bland annat så här när han kommer in på frågan hur, och med vad, VD sysselsätter sig:

”Sedan pratar han gärna med folk i allmänhet. Han går gärna på mina produktlinjechefer och snacka med dem och beslutar något med dem. Han är välkänd i firman. Folk har ibland orealistiska krav på hur mycket attention han kan ge, men han visar sig mycket även om det kanske blir korta snuttar. Vi är ju 120 man i Stockholm, så det är inte fysiskt möjligt. Men han går en runda ibland och stannar och snackar, och då berättar han också. En egenhet är att han är väldigt öppen. Han har svårt att hålla tyst med saker. Han sprider saker väldigt snabbt. Det är en egenhet som kan vara svår ibland. Även om han säger att vi skall hålla tyst med något så läcker han ut saker ibland. En hel del av det är nog medvetet, men det är också en ögonblickets ingivelse, som gör att han har bra kontakt med folk.”

Bollplank åt andra

Diskussioner som en grundläggande form för VDs arbete kompletterades av ett andra teman som omvittnades av i stort sett alla inom ledningen. Ett sådant tema var att Ulf Bergenudd delegerade ett omfattande ansvar och stora befo-

genheter. Därefter ankom det i stort sett på den ansvarige att, som en del av sitt ansvarstagande, använda sig av VD, i och för sitt eget arbete och efter behov.

Carl-Olof Andersson, teknisk service, berättade till exempel så här om förutsättningarna för hans eget arbete:

”Vi har ganska stor handlingsfrihet inom våra ansvarsområden. I ledningsgruppen diskuterar vi mest övergripande frågor av typen hur skall vi anpassa oss till framtiden. Sedan är det mycket upp till var och en att försöka anpassa sin egen avdelning till de utvecklingslinjer vi väljer. Det är inte särskilt mycket beslutsfattande som vi håller på med på ledningsgruppsmötena. Vi arbetar själva med att omsätta idéerna i våra organisationer och att under det arbetet hålla de andra i ledningsgruppen informerade.”

Vid ett annat tillfälle, då han återkommer till samma frågeställning säger Carl-Olof Andersson så här:

”Ulf har skapat en sorts anda som gör att information ersätter styrning. Därmed kan vi ta beslut i organisationen utan att skjuta upp frågan i organisationen, därför att man vet vad som tänks ovanför en i organisationen. Okey ibland blir det fel med då får man ju rätta till det. Och detta är gynnsamt för initiativkraften. Vi har inga befattningsbeskrivningar, utan vi tar tag i de frågor som finns att lösa. Vi arbetar efter principen att släpp inte en fråga, utan utred i så fall vem som skall lösa den. På så vis rutar vi inte in oss.”

Lennart Asplund, som tillsammans med Per-Arne Friman och Leif Wallqvist var de inom Facits ledning som hade ansvaret för de mest personalintensiva enheterna säger så här om förutsättningarna för hans arbete som divisionschef:

”De divisionsspecifika frågorna, alltså frågor som jag känner att jag har armarna runt, där är det så att jag och Ulf drar dem i en omfattning som jag känner att jag behöver, om jag behöver en förankring. Men Ulf ger ju väldigt fria händer. Så jag har egentligen inget krav på mig annat än lönsamhetsmässigt och att på den nivån få det här att falla ut på ett bra sätt. Men när Ulf skall blandas in är mycket en fråga jag bestämmer själv.”

Också Asplund ser förklaringen i Bergenudds personlighet och hur han utnyttjar denna i sitt arbete:

”Det passar honom bättre att var bollplank. Och det fordrar att folk runt honom har, och tar, ett operationellt ansvar. Han har inte svårt att fatta beslut, men han vill hitta lösningar som vi kan samsas om. Det betyder att stora mångfasetterade frågor tar sin tid.”

Birgitta Landin ser VDs ambitioner att delegera också ur ett annat perspektiv. Hon menar att:

”Det (syftande på att VD delegerar; ffa) i kombination med att försöka skapa konsensus och delaktighet, att alla skall känna att de har medinflytande. Det är hans tes. Och han försöker att arbeta så.”

Guy Ekholm uppfattar motsvarande mönster i samarbetet med VD men ser det från en lite annan utgångspunkt:

”Har man kommit så långt som till VD så skall han ha tid för att lyssna, testa och känna av hur det är på företaget. Och sen ta viss action. Han skall ju inte vara överbelastad med en massa jobb. Han skall ha så bra personal att han har gott om tid. Han skall bara behöva vara där med fingerspetsarna och dra lite i någon tråd, så skall någon annan vara där och göra det. Och ser man det så så är vi nog ett ganska bra företag, om man säger så. Och han litar väldigt på oss. Han har stort förtroende för underställda.”

Två bekräftande uppfattningar men med en annan värdering

Per-Arne Friman ger en beskrivning som lyfter fram en annan aspekt, men som samtidigt indikerar att han upplever ungefär samma sak som de kolleger som redovisades ovan. Friman är emellertid inte lika odelat positiv till det rådande förhållandet:

”Ulf han går oftast inte ner i detalj. Och han är inte intresserad av några detaljerade rapporter från mig, om hur saker går och varför det går som det går. Han kör det ad hoc, om han får indikationer på att något inte går så bra. Då vill han ha reda på varför och vad vi kan göra åt det. Men han nöjer sig med att jag tänker på det. (...) Han är mer intresserad av att verksamheten pågår, än hur den går. Det är klart att han är väldigt intresserad av hur verksamheten går ekonomisk, alltså för Facit, det följer han varje månad.”

Leif Wallqvist ger också han uttryck för att han i vissa lägen skulle önskat att Bergenudd var beredd att i större utsträckning än som är fallet gick in i olika detaljer. Att Bergenudd gjorde vissa preciseringar och artikulerade krav i en något större omfattning:

”Han är ingen petimäter. Och mycket av stämningen, att vi skall vara avstämda i värderingar och annat, det speglar Ulfs sätt att vara. Och jag tycker att det är väldigt bra att vi arbetar så. Och vi är väldigt öppna, även om jag tycker att vi ibland skulle behöva ha lite hårdare styrning på oss. En hårdare uppföljning bland annat. En hårdare målstyrning eller resultatstyrning. För att snabbare följa upp avvikelse. Men mycket av detta tar Ulf med var och en av oss, och han delegerar mycket och har förtroende för oss. Men i alla fall ... lite mer kamrersarbete. (...) Han förväntar sig att i den mån som vi har problem så finns

han tillgänglig. Vi har ansvar för våra funktioner, och vårt mål via ett budgetansvar. Och i den mån vi har problem med att klara budgeten så skall vi slå larm.”

Innehåll och frekvens i de dagliga kontakterna

De möjligheter att få tillgång till Ulf Bergenudds tid som antyds ovan är i och för sig generellt sett omvittnade i intervjumaterialet. Men det finns också vissa antydningar om variationer i hur frekventa kontakter som förekommer mellan VD och hans olika medarbetare i ledningsgruppen.

En som har mycket kontakt med Bergenudd, Lennart Asplund, säger så här om frekvensen och innehållet i dessa kontakter:

”Jag pratar med honom nästan dagligen. Det beror lite på var vi ligger i våra projekt och var jag tycker att jag behöver förankring.”

På frågan vad som skulle kunna exemplifiera innehållet i deras kontakter svara han:

”Ja, det varierar väl lite. Men ... ja, det är inte så ofta Ulf söker upp mig, utan det är nog jag som förekommer honom. Han har nog i alla fall ett bra grepp om vad vi gör i organisationen, genom att han är välinformerad. Ja ... jag vet inte vad det skulle kunna gälla (...) enskilda frågor ... prisfrågor ... konkurrenser ... nej jag har svårt att specificera det där. (...) Men han koncentrerar sig också mer på avvikelser i verksamheten. Och tickar allting, så kan vi ju sitta och titta i kristallkulan, och pricka av utvecklingen.”

Anders Grönlund, försäljningschefen, berättar följande om sina kontakter med VD:

”Vi träffas varje gång han är här, så har vi diskussioner. Jag menar det är öppna dörrars politik. Jag kan gå in när som helst där och snacka med honom. Det gör jag också.”

Om innehållet i de diskussioner han för med Bergenudd och de frågor som ger upphov till kontakter berättar Grönlund följande:

”Om allt. Och det är också tycker jag rätt. Jag tror också att det är något som är nyttigt här, att alla bryr sig om allting. Det är inte som så att man sitter och snackar försäljning om man är försäljningschef, utan vi kan mycket väl sitta och dryfta ett problem på utvecklingssidan.”

En annan person som också träffar VD så gott som dagligen är Facits ekonomichef, Marcus Löfdahl. Han tecknar en motsvarande bild som Lennart Asplund och Anders Grönlund, och kommer också in på de fall då VD tar initiativ till kontakterna:

”Det kan vara vad som helst. Han kan ha gått runt i huset och fått reda på något, så lovar han att det skall han fixa till. Och så ligger det då inom mitt ansvarsområde, och då söker han upp mig. Eller vill han ha presentationsmaterial. Och material inför styrelsesammanträde. I första hand är det ekonomisk information som han vill ha när han söker upp mig.”

Leif Wallqvist ger en motsvarande beskrivning, men tillägger också att många frågor, och det kan då röra det mesta, löses i korridorerna:

”plus att vi har befogenheter att lösa dem själva. Och han förväntar sig att i den mån vi har problem, så finns han tillgänglig.”

I Wallqvists fall är det också viktigt att tillägga att han, i sin egenskap av produktionschef, rent fysiskt är lokaliserad till Åtvidaberg. Något som av naturliga skäl påverka frekvensen i de direkta kontakterna med Bergenudd.

Några exempel på mindre frekventa kontakter

Som tidigare framgått uppfattar Guy Ekholm att det är något svårare att nå VD, åtminstone vid tiden för en av intervjuomgångarna (juni 1987). Bergenudds nya ansvarsområde inom Ericsson fick, förefaller det på Ekholms sätt att beskriva situationen, honom själv att prioritera lite hårdare bland de fall i vilka han tog VDs tid i anspråk.

Birgitta Landin uppfattar också att andra både har mer kontakter med VD än vad hon själv har, men också att de har ett större behov av kontakter på grund av den mer operativa karaktären på dessa ansvarsområde. Hon tillägger emellertid att:

”Så fort jag hör av mig till Ulf så får jag omedelbar respons. Och om jag inte hör av mig så vet han att då löper det. Men hör jag av mig till honom då vet han att jag behöver någon att bolla med. Och han är bra på att föra tillbaks till mig, sådant som kan ha kommit någon annanstans ifrån.”

På frågan om det hände att Bergenudd brukar initiera arbete svarar hon:

”Ja, det gör han. Han bad mig till exempel titta på job-rotation mellan Sundbyberg och Åtvidaberg. Annars är det mycket som initieras när vi sitter och snackar, saker som poppar upp bara, och så tar vi tag i det.”

Carl-Olof Andersson säger så här om sina kontakter med VD:

”Det är ganska sällan. Någon gång i månaden kanske är det som han och jag träffas. Då kan det gälla att jag vill checka att jag är på rätt linje, eller när det gäller lite större ekonomiska saker. Jag försöker också att rapportera av då vad som händer på avdelningen. Återigen är ju mitt område inte så hårt fokuserat, marknads- och affärsmässig. Ulf avsätter ju sin mesta tid där vi får inkomster ifrån försäljningen. Ibland springer han förbi här, och så bor vi åt samma håll så ibland pratar vi när vi åker bil ihop.”

Den person i ledningen som var ansvarig för Facits tekniska strategi, och i anslutning till detta grundutvecklingen, Karl-Erik Berntson, berättar på följande sätt om sina kontakter med Bergenudd:

”Inte ofta. Men när vi har tid så diskuterar vi den typen frågor. Jag har ju ingen stor organisation att sköta, så det blir nästan inga operationella frågor.”

Sammanfattning

Ovan redovisades utsagor om Ulf Bergenudds arbete. Två kriterier har använts för att sortera dessa ur det totala materialet. Dessa är, för det första, att det skall ha rått en relativt hög grad av samstämmighet om att Bergenudd agerar på ett visst sätt, gör vissa saker eller sysslar med vissa frågor. Det andra kriteriet har varit att det skall av de intervjuade ha betraktats som en dominerande aspekt på hans sätt att arbeta. Tanken har varit att detta därigenom också kan sägas redogöra för väsentliga delar av hur Bergenudd använder den till buds stående arbetstiden. Två karakteristiska mönster framträder ur detta.

För det första utgör diskussioner med människor rent allmänt den mest grundläggande formen för det sätt på vilket Ulf Bergenudd arbetar. Att sprida, samla, och bearbeta information, i direkta kontakter med andra personer, är i någon mening hans grundläggande metodik.

Det andra grundläggande mönstret är att på olika sätt vilja bli engagerad i det arbete vilket andra har det direkta ansvaret för och där arbetet då av något skäl inte flyter friktionsfritt, alternativt kan underlättas av att Ulf Bergenudds engageras i detsamma. Detta då med vissa reservationer för i vilken utsträckning han är intresserad av att gå in i detaljfrågor.

Företagsledarens beskrivning

Den snabbhet med vilken Ulf Bergenudd bildade sig en uppfattning om vilka huvuddragen var i en åtgärdsplan syftande till utveckling av Facit AB kan möjligen verka förvånande. Åtminstone framstod det så för hans nya medarbetare. Men förklaringen är tämligen enkel.

Ulf Bergenudd hade på olika sätt satt sig in i företaget och de förhållanden som rådde i och kring detta, parallellt med och delvis genom den process varigenom rekryteringen skedde. Ett arbete som han fortsatte under sin första tid som VD för Facit:

"I november -84 började jag i bolaget. Och då utvecklade vi en ny affärsidé. Det som fanns då var ett luddigt koncept, och ett bolag som var integrerat i EIS. Tanken var att det skulle bli ett enda koncept. Våra produkter skulle säljas av Information System ute i Europa. Jag fann så småningom att detta var en omöjlig situation, att få bolaget att gå ihop med EIS. Vi hade två olika affärskulturer. Och med detta menar jag då kund, produkt och organisation. Jag tittade på dom där sakerna i bolaget och i koncernen, och fann att det skulle aldrig fungera. Jag gjorde intervjuer med ett hundratal människor, inte enbart själv utan också med hjälp av Asbjörn & Habberstad, och fann både personella och kulturmässiga slitningar."

Citatet antyder i någon mening en medveten strävan från Bergenudds sida att skapa någon form av situationsuppfattning. Att han gav uttryck för ett antal slutsatser av en sådan framgick ovan av hans medarbetares olika uttalanden.

Ny affärsidé — en första förutsättning för arbetet i Facit

Bergenudd inledde sitt arbete i Facit med att granska den existerande affärsidén och att, efter att ha ställt sig tvivlande till denna, istället börja utveckla en ny. Han berättar själv så här:

"Och det här är egentligen där jag påverkar. Att först och främst definierar den här organismen. Det var väl ungefär vad vi gjorde när jag kom in. Jag försökte fråga mig då vad är det egentligen som vi sysslar med.(...) Och skall man prata om vad jag kan ... vad jag försöker påverka, så är det att definiera de här sambanden kund, produkt och organisation. Som givetvis kan förändras. Och får du någon misfit i det här så är det genast problem. Och det har varit en hel del misstag hos oss, där vi liksom inte har följt den här stringensen som jag då perdikar. (...) Det är väldigt lätt om jag hade startat bolaget från noll, och det inte hade varit något bolag. Jag kommer alltså in i ett skede då det här bolaget har ett liv. Som jag beskrev för dig kom jag in i ett läge när Ericsson hade tagit över två år innan. Och det var rätt enkelt då att se vad jag tyckte var mitt väldigt omedelbara inflytande. Det var liksom att definiera ... det som finns i varje bolag (...) För den här organismen som vi då definierar som Facit

idag, som jag gjorde när jag kom in, den har ett liv. Vad är det här livet då? Det är kunderna, traditionerna som företaget har, kunderna som har en viss uppfattning om Facit, identifierar Facit på ett speciellt sätt och de identifierar Facit på dess produkter och indirekt, det har de ingen aning om, men det kan jag säga, att organisationen eller organisationsstrukturen och resurserna som finns tillgängliga tar ju fram de här produkterna och ser till att de kommer ut till kunderna. Och det här är ju definitionen på affärsidé. Där är affärsidén, att hålla ihop alla de här delarna.”

I stor utsträckning handlar detta arbetet om att skapa en form av identitet inom företaget: Att besvara just de olika frågor Bergenudd själv nämner: Vilka är vi, vad sysslar vi med, för vem gör vi det här, varför och hur. Han fortsätter med att säga att:

”När gott och väl det där är klart, och man har fått den där affärsidén definierad för sig, då är det rätt enkelt. För då sätter man vissa strategier, vissa kännetecken, och sedan sätter du målsättningarna. Och då de här första delarna är jag väldigt mycket med i, men det är ju ingenting som jag som ledare sätter själv, det är i mycket hög grad en fråga om interaktion. (...) När du sedan kommer in på målen så är jag lite sökande. Det andra är jag helt säker på att jag måste vara med. Det predikar jag. Här måste jag vara med och predika vad som gäller.”

Bergenudd tillägger att:

”Vad det går ut på det är att man skall ha en väldigt bred uppslutning kring affärsmålen, eller affärsstrategin och sedan affärsmålen, och så vidare. Och det är det man gör i den här ledningsgruppen. (...) Och när den processen är klar då kommer ju jobbet igång och man behöver inte diskutera de här frågorna förrän efter tre eller ett år, det beror på när de behöver förändras. Och sedan är det operativa igång.

Ambitioner och takt — en andra förutsättning för arbetet i Facit

Nästa moment som ingår i Ulf Bergenudds beskrivning av sitt arbete handlar om målsättningar. Syftet med dessa är att etablera någon form av beskrivning av ambitionerna för och takten i utvecklingen av företaget — att etablera ett antal mätpunkter. Han säger så här om att sätta mål för en verksamhet:

”Då skall du sätta någon typ av perspektiv, några år bortåt, och gå tillbaka på kort sikt och tala om hur du skall växa. Och då har du genast kommit in i väldigt operativa samband och pratar om konkurrenter, och du måste förstå hur marknaden går. (...) De bästa målen sätts i organisationen själv. Då blir de antagligen rätt definierade. Och sedan när du kommer förbi de här verksamhetsmålen som kan uttryckas i lite längre termer än ett år, säg tre till fem år (...) då

sätter du din årsbudget och vinklar den mot din femårsbudget och det bryter du ner då per produkt och land och allt sådant där.”

De här målen är då i stor utsträckning kvantitativa, och bildar en utgångspunkt för att integrera verksamheten. Uppskattningar av volymer, för att ta ett exempel, behövs för att koordinera försäljning och produktion övertiden. På motsvarande sätt är långsiktig uppskattning av produktlanseringar ett sätt att koordinera utveckling, arbetet med reklam och marknadsföring, produktionsplanering och styrning av försäljningen.

Individuella riktlinjer — en tredje förutsättning för arbetet i Facit

Bergenudd arbetar emellertid också med mer utpräglat individuella mål för de enheter som finns representerade i företagsledningen. Han menar därför att:

”... alla rent operativt vet vad de skall uppnå, eftersom de ju har pratat med mig om de här målsättningarna de har per avdelning osv. Det har du kanske sett lite grann. Vi har ungefär fem viktiga grejer som vi försöker komma överens om, det är det viktiga per kille, eller avdelning, per år. Förutom de rent linjemässiga målen som då är budgeten, som på sina håll är väldigt strikt satt. Och den vägen så kommer det igång den här dialogen, så att du vet vad du har för förväntningar. Vad de har för förväntningar på mig och vad jag har för förväntningar på dem.”

”Och sedan jobbar man ...”

Definitionen av affärsidén, den linjemässiga budgeten, och de kvalitativa målen, alltså de fem viktiga sakerna per enhet och ansvarig, bildar tillsammans ett ramverk för vars och ens arbete. Det är inom den här ramen som det dagliga, eller operativa arbetet utspelar sig. Ulf Bergenudd säger följande om vad han då menar att han har skapat förutsättningar för:

”Och sedan jobbar man då inom budget. Och ju längre ner i det här du kommer, desto mer skall man då i min pyramid delegerar. Men man kan också säga att desto viktigare är det att du kan vara med i den där processen. Om du gör den här övergripande processen, affärsideutformningen, väldigt väl, och om den stämmer, då kan du ägna en massa tid åt att vara med i den här operativa verksamheten. Vara med och träffa kunder, förgå med exempel i förhandlingar vilket du bör göra. Du bör vara med och förhandla och visa hur den här affärsidén stämmer, för dig själv och även för organisationen. Det är nyttigt. Och då kan du delta i en väldigt massa, och det tror jag att man skall göra som chef i en sådan här organisation. Man skall delta i organisationen för då förstår man behovet av förändringar. Av antingen strategin, eller senare affärsidén.”

VDs löpande arbete och uppgifter

När Bergenudd ställs inför frågan vad han ser som sin operativa uppgift, det som är hans dagliga arbete, så beskriver han detta på följande sätt:

”Om man säger så här. Eftersom jag har en blick över alla avdelningar, och får koncernens syn på olika saker, så är mitt jobb att redogöra för läget. Hur ser man på Facit om vi nu missar volym i förhållande till budget, så är det ett sådant här statusläge som man redogör för. Och sedan har vi kanske gjort en del utredningar, Marcus och jag som visar på vissa siffror som ligger taskigt till eller som är bra. Mitt jobb är att tala om för den här ledningsgruppen hur temperaturen och läget är. Och sedan vidtag sedvanliga öppna diskussioner kring det här.”

Om arbete i företagsledningen, och det han löpande verkar för inom denna, säger Bergenudd att han:

”försöker att påverka den att rulla framåt hela tiden. Se problem, möjligheter och att öka tempot hela tiden. Och det där är en process som ... ju mer du lär dig om ett bolag, desto mer kan du lämna av de saker som rullar, för du vet att det här behöver jag inte bry mig om, eller det här behöver vi inte bry oss om. Utan det som jag försöker koncentrera mig själv på, det är saker som inte funkar, eller saker som kan gå bättre. Det är vad du skall hantera, resten behöver man inte bry sig om. Och det är min stor uppgift, och kanske också att ibland sätta ledningsgruppen på spåret mot något nytt som vi skulle kunna syssla med.”

I samband med att samtalet under en av intervjuerna kom in på en begreppet ledarstil och Bergenudds ambitioner i detta avseende, så nämner han följande. Även om huvudregeln är delegering, eget ansvar och egna initiativ, så finns det:

”... vissa saker som jag inte vill att man skall göra annat än tillsammans med mig, och det är just prissättning och sådan där. Det tycker jag inte att man skall göra ute i organisationen utan att jag skriver under. Det är en sådan där byråkratisk regel som man har, det är en spärr, men så är det och den är rätt bra. Och det vill jag gärna vara med på. Det grundar sig egentligen på att gör man sådana grejor som är större förändringar, så finns det en regel som jag har lärt mig en gång i tiden och som jag tycker är väldigt bra. Det är att förankra det alltid ett steg uppåt.”

Det som avses aktualiseras i samband med att någon, i första hand då inom Facits ledning, vill göra vissa avsteg från eller förändringar i det som har etablerats som förutsättningar för arbetet inom bolaget. Ändringar i beslut som har fattats, exempelvis i termer av prissättning, vill Bergenudd skall föregås av han har

får tillfälle att yttra sig. Underförstått ligger naturligtvis möjligheten för honom att hindra att förändringen kommer till stånd.

Ett fjärde momentet, också det av löpande karaktär, handlar om att delta i det operativa arbetet på olika sätt. Som framgick ovan menade Bergenudd att om ramar och riktlinjer existerar så:

”... kan du ägna en massa tid åt att vara med i den här operativa verksamheten. Vara med och träffa kunder, förgå med exempel i förhandlingar vilket du bör göra. Du bör vara med och förhandla och visa hur den här affärsidén stämmer, för dig själv och även för organisationen. Det är jädra nyttigt. Och då kan du delta i en väldig massa, och det tror jag att man skall göra som chef i en sådan här organisation, man skall delta i organisationen för då förstår man behovet av förändringar. Av antingen strategin, eller senare affärsidén.”

Sammanfattning

Det finns en struktur i det som redovisas ovan. Den sönderfaller i princip i två delar. Å ena sidan rör det arbete med enskilda frågor, eller inom enskilda funktioner. Å andra sidan rör det förutsättningarna för ledningens arbetet.

För att börja med det senare — förutsättningarna för arbetet inom företaget — kan tre aspekter identifieras. För det första att skapa en affärsidé, en form av identitet för företaget. För det andra att etablera och uttrycka ambitioner och takt för företagets utveckling, i första hand i kvantitativa termer. För det tredje formuleras individuella riktlinjer. Dessa avser enskilda personer och de områden för vilka de betraktas som ansvariga.

Det som förefaller vara utmärkande så här långt är således att detta är något som Bergenudd har ambitionen att etablera — ett ramverk för arbetet.

När han kommer in på vad han själv gör, löpande, något som här då har tolkas som i och med att ramverket existerar, så är det två uppgifter som han förefaller vara sysselsatt med. För det första att identifiera utvecklingsfrågor eller problem — alltså att initiera förändringar. Det andra är att ta del av beslut som rör väsentliga förändringar i verksamheten och att på olika sätt delta i arbetet med det löpande arbete vilka andra primärt är ansvariga för att hantera.

Facits företagsledning beskriver Ulf Bergenudds arbete i två termer av två grundläggande dimensioner: Dels diskussioner som en grundläggande arbetsform, dels kravet på att engagera honom i det egna arbetet under vissa omständigheter — men också möjligheten att använda honom i detta arbetet. Det förefaller stämma bra överens med den bild han själv ger av vad han sysselsätter sig med löpande.

Det finns inte något i materialet som utgör någon direkt eller fundamental motsättning mellan VDs uppfattningar å ena sidan och medarbetarnas å den andra. Däremot finns det vissa avvikande synpunkter medarbetarna emellan. Men

detta rör då i huvudsak inte hur Bergenudd arbetar utan snarare det lämpliga i detta.

Tolkning och utgångspunkterna för den fortsatta analysen

Ett preliminärt försök att definiera innehållet i Bergenudds arbete sönderfaller i två huvudmoment: Att skapa förutsättningar för arbetet i företagsledningen och att i olika avseenden och, tillsammans med företagsledningen i övrigt, arbeta med i princip alla typer av frågor och uppgifter efter behov. Därför är det naturligt att beskrivningen av arbetsmetodiken tar fasta på kommunikationen inom ledningen i allmänhet och den grad till vilken detta upptog VDs arbetstid i synnerhet. Att det förekom mycket kommunikation, att denna kunde röra alla möjliga frågor och ske under många olika former kan betraktas som klarlagt. En fördjupad bild av företagsledarens arbete i det här fallet är därför i hög grad en fråga om att mer i detalj beskriva och strukturera två saker: De frågor kring vilka ledningen kommunicerade samt hur de organiserade kommunikationen sinsemellan och arbete med de frågor de kommunicerade om. En vidareutveckling av beskrivningen av företagledarens arbetsmetodik fordrar därför att perspektivet vidgas till att omfatta dels hela företagsledningens arbete, dels organisationen av detta.

Det kan konstateras att materialet innehåller element som anknyter tämligen direkt till Kotters agendabegrepp⁹⁷. Den struktur som återfinns i Bergenudds egen beskrivning av sitt arbete — ramar för verksamheten, förändringsarbete och löpande frågor — uppvisar stora likheter med Kotters tidshorisonter (lång, medellång och kort sikt). De båda sätten att strukturera ledningsarbete är delvis överlappande. Till viss del belyser de emellertid olika aspekter. Det finns därför goda grunder att försöka strukturera vad ledningen kommunicerade om med hjälp av den struktur genom vilken Bergenudd själv beskriver sitt arbete. Detta kommer att göras i kapitlen 6, 7 och 8.

En närmare analys av arbetsformerna inom ledningen kommer att ske i kapitel 9. Syftet är att bringa klarhet i hur kommunikation och arbetet med det kommunikationen rörde kan beskrivas från en organisatorisk utgångspunkt.

Materialet antyder också att något som liknade den av Gabarro beskrivna inledande perioden i en företagsledare arbete, också utspelade sig i Facit när Bergenudd tillträdde⁹⁸. Som framgick i kapitel 4, sålde Ericsson Facit 1988. I kapitel 10 kommer vad som utspelade sig inom ledningen i samband med försäljningen att beskrivas. Syftet är att analysera om något som liknar den inledande period som finns antydd här också uppträdde i det sammanhanget.

⁹⁷ Kotter, J. (1982). op cit.

⁹⁸ Gabarro, J. (1987). op cit.

6 Organisation och ledningsarbete

I detta kapitel behandlas det arbete som löpande engagerade företagsledningen i Facit. Två huvudsakliga arbetsområden av den typen kunde identifieras. Ett kan betecknas administration av företagets verksamhet. Det andra skulle kunna betecknas som hantering av händelser. Ett antal exempel kommer att redovisas som illustration. Med dessa som bakgrund diskutera därefter varför den här typen av arbetet uppkommer och vad det är som karaktäriserar det. Syftet är att försöka formulera den eller de funktioner som ledningens arbete fyller när det gäller den löpande verksamheten inom företaget. Begreppet organisation, i en elementär version, används som referensram för diskussionen.

Administration

Med administration avses här arbetet med frågor vilka regelbundet återkommer i anslutning till en viss befattning eller befattningskategori⁹⁹. I det följande redovisas ett antal exempel på sådana frågor och ledningen insatser i anslutning till dessa. Mot bakgrund av att fokus ligger på företagsledningens arbete så har de exempel som valts ut det gemensamt att ett antal personer är engagerade i arbete. Därför är det också ett antal arbets- eller mötesforum som bildar ramen för beskrivningarna. En hel del typiska exempel på administration har lämnats utanför framställningen av utrymmesskäl. Budgetarbetet inom företaget är ett sådant exempel.

Produktionsplanering

Inom Facit förekom något som kallades programmöten. Syftet med dessa var att löpande lägga fast riktlinjer för den operativa verksamheten. Facits operativa organisation, två divisioner, en fabriksorganisation och en enhet för styrning och uppföljning av försäljningsarbetet i Ericssons säljbolag, innebar naturligt att

⁹⁹ se Ramström, D. (1963). Administrativa processer, Svenska bokförlaget: Stockholm, för en genomgång av det tidiga arbetena inom området, s 7ff. Studier just av en referens från 60-talet visar att några större steg inte har tagits när det tänkandet inom området.

ett antal beslut, av koordinerande karaktär, måste fattas löpande. Per-Arne Friman, divisionschef, berättar så här om detta arbete:

"Vi har en sorts möte då vi gör prognos för fabriken. Och då kommer fabriksfolk. Och dom mötena använder Ulf till att gräva i detaljer."

"Vem är med på de mötena?"

"Det är fabrikschefen, och folk härifrån, alltså den produktchefen och produktlinjefen som det berör, och planeringsfolk. Men inte hela ledningsgruppen. Och dessa möten använder Ulf ofta till att ta upp vad som helst och gräva sig ner i saker. Och då vill han gärna fatta beslut."

"Det är då alltså volymbeslut?"

"Ja, det är det som är meningen. Men då kan det på Ulf's initiativ fattas beslut om att vi måste sänka priset på en viss produkt så och så mycket. Beslut inom citationstecken. För sedan tittar vi ju på om det är genomförbart. Normalt så arbetar han inte så, men han har vissa möten då han väljer att gå djupt i saker och så säger han att nu gör vi så här."

Det kan vara på sin plats att understryka att beskrivningen gjordes i samband med en diskussion om Ulf Bergenudds arbetsmetoder, speciellt då i vilken utsträckning han, ensam, fattade beslut.

Det arbete som fullgjordes genom programmötena gick ut på att upprätthålla en rullande budgetering av produktionsvolymerna. Försäljningschefen Anders Grönlund berättar så här om Facits programmöten:

"... det är där vi bestämmer produktionsprogrammet för de kommande tolv månaderna. Fabriken, centralplaneringen, divisionscheferna och produktansvariga en och en, och där är då frågan skall vi minska lagret, dra ner produktionen osv. Och det kör vi ungefär en gång i månaden."

Steering Committee

Produktutveckling var en mycket viktig del i Facits verksamhet. Det kommer att framgå i nästa kapitel att detta var något svårt och en ständig källa till problem. Ett viktigt moment i arbetet var att få en förankring av planerade projekt inom försäljningsbolagen och att ge dessa tillfälle att ha synpunkter företagets produktutveckling. Så här berättar Guy Ekholm, marknadschefen, om den Steering Committee, som var tänkt att fylla just den här funktionen:

"Vi har en Steering committee som skall ge synpunkter på och input om nya produkter. Det är de viktigaste dotterbolagen som sitter med i den (...) nyckelmarknaderna, som kommer in ett par gånger om året. Där vi testar av nya produkter."

Ett strategisk produktutvecklingsprojekt som pågick under studien gick inom Facit under beteckningen Magnumprojektet. Facits ekonomichef, Marcus Löfdahl, berättar så här om ett nära förestående möte inom ramen för arbetet med detta projekt:

”... vi har något som vi kallar Steering Committee, som består av bolagschefer som kommer hit. Och då skall man presentera det här Magnumprojektet också som är det största projektet som vi driver. Så att vi får accept innan vi lägger 70 Mkr på det här projektet.”

Guy Ekholm ger också ett exempel från ett möte, som illustrerar vad som kan utspela sig under arbetet i den här aktuella arbetsgruppen:

”Och det var ju en ganska klar feed back från dem (syftande på bolagscheferna ff a) vid sista mötet, för en och en halv månad sen, att kommer den här nya produkten 1989, så ge sjutton i att lansera den i princip. De ville ha den 1988. Sen är den för sent.”

Produktutvecklingsuppföljning

En viktig frågan inom Facit var att hålla tidplaner när det gällde de produktutvecklingsprojekt som bedrevs. Det var viktigt dels för att upprätthålla trovärdigheten internt, så att till exempel säljbolagen kunde planera verksamheten baserat på tidplaner de trodde på. Dels var det viktigt för att i tid komma ut med produkterna. I tid då definierat som under den tidsperiod då de var säljbara i volym. Den allt högre takt med vilken nya och modifierade produkter lanserades på marknaden var orsaken till detta. En som var starkt engagerad i de här frågorna var Anders Grönlund, försäljningschef, och den som från Facits sida ansvarade för kontakterna ut i säljbolagen. Anders Grönlund berättar så här om en nyinrättad konstellation som skulle övervaka tidplanerna för olika produktutvecklingsprojekt:

”Varannan måndag träffas ett gäng ur ledningsgruppen och skall ta beslut om alla datum vad det gäller de olika projekten. Och på det första mötet så visade det sig att det var ytterst tveksamt om de planer som fanns var möjliga, det var kaos och ingen visste riktigt hur sakerna låg till. Och då sa vi bakläxa till alla ansvariga. Om ledningsgruppen skall gå ut i organisationen och säga att vi står bakom att det blir ett visst datum, då måste det ju hålla. (...) Och då skall det inte vara den högst ansvarige (divisionscheferna ff a) som drar det utan killen som verkligen är ansvarig som i detalj skall redogöra för var problemen finns så att vi kan sätta ett realistiskt datum. Högsta ledningen skall i framtiden vara informerad i detalj. Det tror jag dessutom är motiverande.”

Ett halvår senare, berättar Anders Grönlund på följande sätt om hur arbetet med att definiera och följa upp tidplaner har utvecklats:

”Det gick bra med vissa saker. Men vissa saker var ju omöjligt att säga. Vi skulle vara säkra på att vara klara vid en viss tidpunkt. Men summan av fördröjningar skulle göra att vi fick lägga på enorma tidsramar om vi skulle vara säkra. Och då fick jag upp ögonen lite för att det här var svårt. För jag har tidigare varit aggressiv mot det här, och att någon skulle ha känsla för riskerna och kunna göra bra bedömningar. Men det är folk utanför bolaget som vi är beroende av, som skall leverera (...) så det är mycket svårare än vad jag trodde.”

Produktutvecklingsarbetet innefattade två kritiska faser. Det ena var initieringsfasen, själva beslutet om att dra igång ett projekt syftande till modifieringar av produkter eller framtagandet av nya. Den andra var avslutningsfasen, när såväl produktion som försäljning började bli aktuellt. I huvudsak var två frågor i fokus i den inledande fasen: Kommer den tilltänkta produkten att vara gångbar på marknaden, samt kommer den att komma fram i tid och därmed i princip också till den uppskattade kostnaden för projektet. Dessa frågor hanterades, bland annat, genom den konstellation som beskrevs ovan (Steering Committee).

Arbetet med att godkänna tidplaner för utvecklingsprojekten visade sig fordra mångas medverkan ur ledningen, eftersom i princip alla enheter förr eller senare skulle bli inblandade. Anders Grönlund berättar att gruppen:

”blev så stor att vi la det i ledningsgruppen istället. Så, i princip, så skall alla nya projekt, oberoende av kaliber, godkännas i ledningsgruppen. Det skall så att säga tas ett investeringsbeslut. Den gruppen har alltså gått in i ledningsgruppen.”

Den avslutande fasen däremot, planeringen av själva lanseringen, är däremot en fråga som löpande handhas av en mindre gruppering. Om releasegruppen, som den kallas, berättar Anders Grönlund emellertid att:

”Det kan mycket väl tänkas att releasegruppen också går in i ledningsgruppen när vi får det att löpa. Vad som hände sist var att vi sa att vi har åtta projekt, och vi sa att vi tjänar på att initialt ägna mycket tid åt varje projekt. Och när vi sedan kan vad som är kritiskt, då kan vi mycket enkelt kolla utvecklingen. Och sedan när det här börjat rulla, vi har inte funnit formerna för det här, då kommer vi i ett läge då vi har satt datum för alla projekt, men då träffas vi fortfarande här uppe. Då skall folk komma för att rapportera avvikelser från vad vi har kommit överens om. Och förhoppningsvis kommer ingen hit. För tillfället är det alltså divisionscheferna, jag, Carl-Olof och fabrikschefen som ingår.”

Mission Control

Beskrivningarna ovan har rört konstellationer som endera funnit och bibehållit sina former, eller förändrat och utvecklat dem. Det kan vara intressant att notera att försök att i ledningen organisera det löpande arbetet helt kan, om uttrycket tillåts, omkomma i vardagen.

Lennart Asplund, divisionschef, berättar följande om bakgrunden till något som gick under namnet Mission Control:

”Vi genomförde ju i början av åter en så kallad LOTS-process. Den var starten på att på ledningsgruppsnivån lite mer projektinriktat arbetet. Vi har kanske inte fokuserat utvecklingsfrågorna tillräcklig, som jag upplever det, under det år som jag har suttit i ledningsgruppen. Och det som hände i och med LOTS var att vi initierade ett antal projekt (...) Och den mission control, som skulle hålla ihop de här projekten har möjligen fungerat några gånger, men jag har inte varit särskilt involverad i det. (...) Mission Control skulle bestå av Ulf och en PBCare och vår controller.”

De projekt som var aktuella rörde ett antal områden med karaktär av utveckling av företaget som sådant. I ett av projekten, som exempel, var målet att minska kapitalbindningen i Facit. Ett annat projekt, som gick under beteckningen Tour de Facit, syftade till att i olika avseenden sätta intäkterna i fokus för arbetet inom företaget, men också att förbättra försäljningsarbetet som sådant.

Facits ekonomichef, Marcus Löfdahl var en av dem som ingick i gruppen. Han berättar i juni 1987 följande om Mission Control:

”Ja, det är Ulf som har dragit igång det. Det är Ulf, jag och en PBCare som heter Håkan Sterner. Nu har vi inte hunnit få igång det så att dess former har utkristalliserats. Men tanken är att det skall vara en lönsamhetsinriktad diskussion, där vi följer de aktiviteter som syftar till att förbättra lönsamheten, och där vi kontrollerar om det är åtgärdat — kontroll av genomförande och se till att det inte rinner ut i sanden.”

Guy Ekholm, Facits marknadschef, tog plats i ledningsgruppen just som en konsekvens av LOTS-processen. Utöver det marknadsföringsarbetet som bedrevs inom respektive division, så skulle nu Facit profileras mer som företag. Det var ett av resultaten av LOTS-processen. Det var därför som Guy Ekholm hade tagit plats i företagsledningen. Han berättar så här om hur han uppfattade den funktion som Mission Control var tänkt att fylla:

”Vi är ju ett tiotal personer (i ledningsgruppen ff a) och det är alltid så att vissa frågor är inte intressanta mer än för en liten grupp. Och vi införde något som vi kallade Mission Control, som en konsekvens av LOTS-processen i början av

året. Den har väl inte sammanträtt så många gånger men det var väl ett försök att i en mindre grupp hantera vissa marknadsföringsfrågor. Vissa bitar som inte behöver involvera då personalchefen, eller vem det nu kan vara. Utan att det skulle vara en mindre grupp som tog de besluten.”

Vid ett senare intervjutillfälle, sex månader efter de intervjuer ur vilka citaten ovan är hämtade, finns det naturligtvis anledning att återkomma till Mission Control och hur detta forum har utvecklats. Det visar sig då att denna form för arbetet — oavsett vilket syfte den var tänkt att fylla — aldrig hade kommit till stånd. På en direkt fråga om vad som hade hänt med den aktuella gruppen reagerade Anders Grönlund på följande sätt:

”... Ja, just det. Det blev aldrig något av det. Den kom aldrig tillstånd. Det har du rätt i. Det skall jag ta upp med Ulf. Ulf ville ha en grupp där vi i stort skulle köra med fokusering på resultatutveckling. Mina killar, några från divisionerna och några i ledningsgruppen skulle träffas och ha en dragning land för land. Där skulle vi då titta på hur går det och hur kan det utvecklas. Men den har aldrig blivit sammankallad. Och Marcus skulle vara med också.”

Som sagt, oaktat syftet med gruppen och vem som egentligen skulle ingå, så hade den uppenbarligen avlidit redan i sin linda, som form för arbetet inom Facits företagsledning.

Resultatuppföljningen

Det kan vara intressant att också kort nämna något om arbetet i ledningsgruppen i det här sammanhanget. I princip fastställdes ledningsgruppen agenda löpande. De frågor som var aktuella togs upp efter hand som det fanns behov av att hantera dem inom ramen för ledningsgruppen. Men det fanns också vissa frågor som regelbundet återkom och med viss periodicitet. När det gällde den löpande resultatrapporteringen så berättar Carl-Olof Andersson följande om hur ledningen hanterade uppföljningen av resultatutvecklingen:

”Ekonomirapporter kommer kontinuerligt tillsänt oss, men någon gång i kvartalet så drar vi läget (och då alltså i ledningsgruppen ff a), och då vet vi ju i stort var och en hur bolaget ligger till. Så då kan vi diskutera exempelvis hur vi skall rätta till något som fallerat.”

Ulf Bergenudd berättar så här när han beskriver hur den löpande uppföljningen av verksamheten hanteras i företagsledningen. Han säger att i ledningsgruppen:

”... kör vi kvartal rätt hårt. Däremot månadsmässigt så kör jag egentligen bara det med försäljningen och divisionscheferna. Vi möts på tu man hand och pratar om diverse produkter och sådant.”

I kapitel 9 kommer ledningsgruppen och dess funktion att diskuteras mer utförligt. Här var syftet bara att påvisa att i åtminstone några avseende har alltså vissa ledningsgruppsmöten stående, eller återkommande frågor. I den meningen har en del möten en karaktär som motsvara vad som har beskrivits ovan, och har därför också hänförs till detta avsnittet.

Hantering av händelser

Ett väl omvittnat inslag i ledningsarbete är att handskas med situationer vilka uppkommer mer eller mindre plötsligt och för vilka någon handlingsberedskap inte finns. Vanligt är också att man ställs inför tämligen ordinära situationer men som just innefattar att det råder oklarhet om vad som är ett lämpligt agerande och kanske också vem som skall agera. I det följande redovisas ett exempel på detta. Den händelse som det är frågan om är utvald eftersom den var tämligen omfattande, samt såväl uppstod som utvecklades under observationsperioden.

En fallerande produktlansering

Under våren 1987 arbetade man inom Facits F-division med att färdigutveckla och lansera en laserskrivare. Ambitioner i denna riktning hade funnits redan 1982, alltså vid den tidpunkt då Ericsson förvärvade Facit från Electrolux. I en intervju i juni 1987 kommer F-divisionens chef Per-Arne Friman ihåg vad som då skedde på följande sätt:

”Vi hade 82 framme ett projekt som gällde utveckling av laserskrivare, men det lades ner för det skulle domineras av japanerna som redan hade teknologin i kopiatorer. Och då skulle vi köpa det av dem och sedan addera något värde. Och då skulle vi göra en så kallad formaterare som kompletterade detta, och det hade vi då i första generationen laserskrivare.”

Det arbete som pågick under våren 1987 syftade till att följa med i utvecklingen genom att kunna leverera laserskrivare av motsvarande kvalitet som gällde för den generation som fanns på marknaden just då. En förutsättning som påverkade detta arbete var att huvuddelen av Facits utvecklingstekniker främst var inriktade på mekanik. Elektronikkompetens saknades. På lasersidan hade man

därför tvingats fortsätta på den inslagna vägen, att i stor utsträckning lita till underleverantörer. Försök hade gjorts att undvika situationen men dessa hade inte lyckats. Per-Arne Friman konstaterar att:

”Vi missade den där utvecklingen på grund av att det var svårt att få folk som kunde detta. Den kille vi hade på elektroniksidan han slutade. Så då åkte vi till USA och fick kontakt med några firmor som levde på att göra smarta formaterare till laserskrivare. Strategin var då att ta hem kunnandet genom att ha en kille där som lärde sig teknologin. Men det visade sig vara svårare än vad vi trodde. Vi ligger väl ett halvår sent med utvecklingen av den produkten som i och för sig är ute nu. Så lasersidan är viktig. Av våra 1 000 Mkr (i omsättning, ff a) så ligger kanske 60-70 i den produkten. Men den marknaden växer snabbt och det viktigaste är att få ett fotfäste på marknaden. Även tekniskt. (...) Men vi försöker bygga upp en utvecklingsgrupp och hitta vår profil.”

Den här intervjun sker den 5 maj 1987. Det skall visa sig att just den månaden blir det uppenbart att det finns problem i projektet i termer av den produktkvalitet som har åstadkommit.

Laserintroduktionen — problembilden och åtgärderna

I december 1987 rekapitulerar Per-Arne Friman vad som hände med laserprojektet under våren på följande sätt:

”Vi hade gått ut och börjat leverera i mars och i april. Sen gick volymerna ner i maj och juni och vi fick indikationer på att produkten inte fungerade riktigt som den skulle. Och vi gjorde en del justeringar och forcerade utvecklingsarbetet. Vi tryckte på våra underleverantörer och fann till slut i juni att vi inte höll våra tidplaner och att det var ganska stor kris i projektet. Vi hade tänkt oss en fullt fungerande serieleverans före sommaren. Men det gick inte. Tidplanerna förföll under våren och vi hade inte orkat följa upp arbetet. Så under en revision visade det sig att vi inte hade någon styrning på projektet.”

Projektstyrningen fungerade dåligt. Tidplanerna förföll och den produktkvalitet som hade specificerats uppnåddes inte. Det gick inte att leverera enligt den plan som lagts för introduktionen av laserskrivarna. Eller, bättre uttryckt: När Facit började leverera enligt denna tidplan, så visade det sig att produkten inte var funktionellt färdigutvecklad. Per-Arne Friman fortsätter:

”Vi tog in en konsult för planering som tillfällig resurs för att avlasta utvecklingschefen medan vi sökte efter en projektadministratör som kunde avlasta mer permanent. Och jag gick till Ulf då och bad om en projektadministratör

och fick det direkt¹⁰⁰. Ledningsgruppen var ganska involverad i hur det gick och vi var pressade från bolagen som låg på oss med att grejorna inte kom. Säljchefen var ute i bolagen och fick mycket signaler om problemen så han blev orolig och gick in i gruppen och tittade också för att få en bild över vad som höll på att hända. Och han fick lite olika svar om vad som hade hänt, men det var klart att det inte var okey. Vi hade en stor diskussion i ledningsgruppen i början av juni. Det var just då jag hade haft min revision. Så över semestern jobbade vi hårt för att styra upp projekten.”

Per-Arne Friman förtog med vissa intervall grundläggande genomgångar av situation i olika utvecklingsprojekt som drevs inom divisionen. Just genom en sådan rutinrevision hade han i juni skapat en överblick över situationen inom laserprojektet. Det var resultatet av denna som diskuterades i ledningsgruppen. Bedömningen som gjordes var att det första problemet var att skaffa fram de resurser som behövdes för att kunna styra upp projektet, samt att lägga fram nya tidsplaner för när leveranser kunde ske. Facit hade redan beställningar från vissa kunder, och ett speciellt problem var att få dessa att acceptera att det skulle bli en fördröjning innan de beställda skrivarna kunde levereras. Per-Arne Friman berättar i december 1987 att:

”Vi har ett ganska stort kundåtagande och har fortfarande på lasersidan. Så vi gjorde nya projektplaner och försökte att få kunden att acceptera dem. Nya tider och så där. Och under tiden som gick sedan så funderade jag över vad jag kunde göra för att förbättra situationen på sikt, för det gick inte att fortsätta med den organisation som vi hade. Det blev för mycket för människorna. Produktutvecklingschefen för laser och jag kom fram till att vi måste utöver en projektadministratör så måste vi få in en utvecklingsledare som hade större kraft. En som var mogen att ta ansvaret. Den killen som hade kört det hade jobbat bra men han hade inte upptäckt att han inte hade läget under kontroll, och han hade inte bett om hjälp. Så vi kände att vi vågade inte fortsätta med detta. Och den lösning vi kom fram till var att slå ihop de båda grupper som vi hade i Åtvidaberg. Trots att vi bara utvecklade två skrivare så blev det ett tio femton olika små projekt. Och det var en för stor börda för den här killen.

Resurser hade saknats. Detta var förklaringen till att det gått som det gått. Dels hade det saknats i rent kvantitativa termer, det fanns för få personer i ledningen för och administrationen av projektet. Dels hade den person som varit ytterst ansvarig saknat den erfarenhet som varit nödvändig för att klara ett projekt av den aktuella omfattningen. Och den här bilden tecknades alltså av Per-Arne Friman i december 1987.

¹⁰⁰ Inom Facit, liksom för övrigt inom Ericssonkoncernen, rådde det anställningsstopp vid den här aktuella tidpunkten.

Några ytterligare beskrivningar

Flera personer blev, från olika utgångspunkter, involverade i problemen kring laserintroduktionen. Den 17:e juni 1987 hade Per-Arne Friman en stor dragning i ledningsgruppen om läget på lasersidan av vad som framkommit genom den till juni inplanerade revisionen av laserprojektet. Under eftermiddagen samma dag berättade Guy Ekholm, marknadschefen, så här om laserprojektet och mötet tidigare på dagen:

"Vi har lite bekymmer nu på laserområdet. Det går inte på räls om vi säger så. Och jag förde faktiskt fram det här för rätt länge sedan. Men han (Ulf Bergenudd ff a) tog det inte så allvarligt från början. Men sedan började han lyssna lite med folk. Och tyvärr tror jag att det var en björntjänst mot honom, för de sa att det är under kontroll, fast det inte var under kontroll. Och då litade han på det. Men det var ett djävla skatbo och trådarna hängde inte alls ihop. Nu har det gått så pass långt så att det är som jag tycker helkris alltså. Vi är efter med allting. Vi har haft för lite resurser. Det har varit för dålig projektstyrning, för dålig prioritering över huvud tagit. Och det har gått upp för Ulf. Vi hade ett möte idag, innan du träffade honom i princip. Och då var han så där svart i ögonen. Så nu är det allvar. Han var inte nöjd med vad som förekommer och det markerade han."

Ulf Bergenudd hade tidigare på dagen det följande att berätta om det aktuella mötet och problemet att Per-Arne Friman inte tidigare hade vänt sig till ledningsgruppen med en begäran om hjälp:

"Han skulle ha tagit upp det här problemet i ledningsgruppen så kunde vi faktiskt ha hjälpt honom. Därför att det blir en oerhörd dynamik i en sådan grupp när du har ett problem. Så vi hade ett extra ledningsgruppsmöte, med den grupp (avser utvecklingsgruppen för laserskrivaren ff a) som hade det här problemet. Och det var rätt obehagligt. För det kom fram att det hade brustit i rutiner som vi har predikat rätt hårt, om projektledning av våra utvecklingsprojekt, där vi kräver att vi skall följa en viss mall. Vi har inte mycket rutiner, men här är jag djävligt byråkratisk. Man skall ha granskningar av tidsplaner. Och här hade man inte haft det varvid ett projekt som är strategiskt för oss hade glappat några extra månader. Helt fatalt!"

Hade de revisioner genom vilka Per-Arne Friman i detalj följde laserprojektets olika faser varit förskjutna i storleksordningen två månader hade situationen kanske utvecklats annorlunda. I så fall hade kanske en del av det som blev känt i juni kunnat konstateras redan i april. Dels hade ledningen vunnit två månader när det gällde tidpunkten för att sätta in åtgärder. Dels hade lanseringen kunnat stoppas. Men detta är hypotetiska spekulationer. Revisionen hade, på vad som sannolikt framstått som lämpliga grunder vid planeringstillfället, förlagts till juni

Exakt samma problematik gällde på servicesidan. Facits instrument ut mot marknaden var Ericsson Serviceorganisation. Och Facit utgjorde ungefär 1% av deras verksamhet. Det fanns alltså, från serviceorganisationens synvinkel, inga tyngre argument för att prioritera Facits problem, eller ta hänsyn till bolagets olika önskemål.

Problem också med det ägarmässiga sammanhanget

Det var emellertid inte bara Facit som hade problem under 1985. Information System, som globalt sett var i samma marknad, hade problem också i övrigt. Det skulle komma att visa sig att affärsområdet under 1985 förlorade drygt 800 miljoner kronor. Att det skulle gå illa stod emellertid klart för EIS-ledningen redan under verksamhetsåret, och konsekvensen som togs av detta var en omorganisation genomfördes.

Facit sorterades i samband med denna in i den nyskapade division kontorsutrustning, den så kallade H-divisionen. Idén om integrerade systemleveranser luckrades upp. Det blev härmed mer möjligt för facitledningen att få gehör för sin önskan om kontroll över egna säljresurser. Det fanns alltså inga affärsmässiga hinder längre, från EIS-ledningens synvinkel, för att bryta ut och bygga upp en länderbaserade säljorganisation inom Facit. Men det fanns praktiska problem. Och det var ingen fråga som EIS-ledningen prioriterade. Processen hade inletts, men den skulle bli lång, svår och kostsam.

Ulf Bergenudd hade emellertid dragit en annan och mer långtgående slutsats av situationen. I så gott som varje kontakt han hade med Ericssons och EIS' ledning om Facits situation, och med den romerske senatoren Cato som förebild, gjorde Bergenudd klart att han — för övrigt — ansåg att Facit borde ha en självständigt motiverad roll inom Ericsson och att företagets strukturproblem borde lösas. Annars fanns det inga förutsättningar för att åstadkomma en godtagbar och stabil lönsamhet.

Organisationsstrategin för produktutvecklingen misslyckas

Under senhösten 1985 stod det allt mer klart för Facitledningen att projektororganisationen inte var lösningen på problemen med takten i produktutvecklingsarbetet. För såväl Orion- som C-lineprojektet fick produktrådet ständigt se sina tidplaner försenade. Det var svårt för Facitledningen, att få någon klarhet i vad problemen bestod i. Antagonismen mellan marknadsavdelningen, som har ansvaret för produktsortimentet, och utvecklingsteknikerna kvarstod. Disharmonin märktes i meningsutbyten om respektive enhets ansvarsområde och kompetens att handskas med detta.

Situationen underlättades inte av att relationen mellan Ulf Bergenudd och marknadschefen var ansträngd. Deras olika personligheter och läggningar ledde

månad. Men kanske fick detta sina lika svårförutsägbara som för laserprojektet mycket olyckliga konsekvenser.

Diskussion och tolkningar

Samtliga exempel som redovisats i detta kapitel har det gemensamt att de beskriver aktiviteter inom ramen för Facits normala verksamhet. Samtidigt är det tämligen uppenbar att den fallerande produktlanseringen skiljer sig från det som sammanförts under beteckning administration. Några av de exempel som gavs på det senare har i och för sig en koppling till laserintroduktionen. Detta genom att de utgör en del av den administrativa infrastrukturen för att handskas med just produktlanseringar.

För att kunna säga något om vad det är för arbete ledningen utför i de här aktuella sammanhangen, och hur behovet av arbetsinsatser uppstår, fordras någon form av utgångspunkt för att närma sig exemplen. Den utgångspunkt som har funnits vara lämplig är begreppet, eller fenomenet organisation.

Organisationsbegreppet som utgångspunkt

Organisation har definierats på ett otal olika sätt. Utrymmet här tillåter inte ens en rudimentär genomgång av vad som förekommer i dessa termer. För klassikerna var organisation i princip det sätt på vilket människor formellt sett hade grupperats i ett företag, och då för att fullgöra olika uppgifter eller olika funktioner i detta¹⁰¹. Barnard definierade organisation som människors medvetna koordinering av aktiviteter, och av energi och förmåga¹⁰². Cyert och Marchs begrepp standardiserade procedurer (standard operation procedures), uttrycker organisation som det repetitiva inslaget i fullgörande av vissa aktiviteter¹⁰³. Det är just återupprepningen som ger möjlighet att tala om en struktur som framträder över tiden. För Weick, starkt inspirerad av Barnard, är det återupprepadet av ömsesidigt beroende handlingar som bildar utgångspunkten för att beskriva organisation¹⁰⁴.

Uppräkningen kan göras längre. Men själva poängen, vilken inte är särskilt kontroversiell, är att det typiska sättet att uppfatta organisation grundas i någon form av ordningstanke. Det är med andra ord inte den aspekt som debatten organisationsteoretiker emellan gäller. Debatten gäller snarare varför ordning uppstår, hur den uppstår och under vilka förutsättningar som den bibehålls, förän-

¹⁰¹ se Fayol, H. (1916) op cit samt Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Row.

¹⁰² Barnard, C. (1938). op cit.

¹⁰³ Cyert, R. and March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey: Prentice-Hall.

¹⁰⁴ Weick, K. (1969). op cit.

dras eller upplöses. Eller, annorlunda uttryckt, sättet att förklara dynamik och förändring, inom ramen för en grundläggande ordning.

Med utgångspunkt i idén om organisations som ordning kan organisation av ett företag betraktas som ett eller ett antal beslut vilka gäller tills vidare¹⁰⁵. I sin enklaste form rör besluten vem som skall göra vad. Möjligen kan de innefatta när det skall göras, var, hur och kanske med vilken ambitionsnivå. Betraktas organisation så framstår organisation som ett substitut för att någon utövar en direkt ledning av ett antal människor och deras förehavanden. Med detta som utgångspunkt kan också frågor ställas om varför Facits ledning behövde engagera sig den typ av arbete som exemplifierades ovan?

Administration — att precisera förutsättningar för verksamheten

Ett av de exempel som gavs på administration gällde att lägga fast produktionsvolymen för ett antal kommande verksamhetsperioder. Det finns i sammanhanget några aspekter som kan vara värda att lyfta fram. För det första var det känt att ett visst beslut skulle fattas — beslut i meningen att en volym för produktionen skulle fastställas. Det var också känt ungefär när detta skulle göras vilka som behövde vara med vid bedömningen av den vid varje tillfälle aktuella situationen. Det som är problemet, och som alltid kommer att vara det, är att fastställa den exakta nivån för produktionsvolymen.

Arbetet med att fastställa produktionsvolymen för den kommande periodens produktion av olika produkter är en tämligen komplex uppgift. Ett antal avvägningar måste göras. Å ena sidan är det önskvärt att ha tillräckligt med produkter för att kunna leverera. Å andra sidan får lagren av komponenter och färdiga produkter inte bli för stora. Inköpen skall planeras och inköpspriserna varierar med beställningens storlek. Produktsammansättningen har implikationer för lämpliga körscheman, i termer av lämpliga serielängder i produktionen och därmed sammanhängande omställningskostnader. Dessa, och liknande aspekter på verksamheten i Facit, skapar ett behov av koordinering. Programmötena kan på så vis betraktas som ett sätt att precisera vad som skall göras inom olika enheter framöver. Ett ganska komplext utbyte av information och synpunkter är nödvändigt för att komma fram till en nivå för planering av verksamheten. Mötet som form för arbetet kan sägas reflekterar detta problem.

Det som är karakteristisk är med andra ord att en viss typ av beslut måste fattas om och om igen. I den meningen kan arbetet sägas syfta till att på olika sätt komplettera organisationen av företaget. Att i detalj klara ut vem som skall göra vad, i vilken omfattning, när med mera. Ibland, som när det gäller produktutveckling och modifieringar kan frågan gälla om något skall göras alls. Regelbundenheten i arbetet uttrycker det olösliga i problemkomplexet.

¹⁰⁵ Definitionen är i hög grad inspirerad av Roethlisberger, F. (1968). *Man-in-organization*, Cambridge, Mass: Harvard University Press (jmf Roethlisbergers diskussion av utvecklingen inom managementområdet)

Händelser — när förutsättningar plötslig saknas

En fullständigt normal aktivitet i ett företag av Facits typ och karaktär, alltså utveckling och lansering av nya produkter, pågår inom Facits F-division under våren 1987. I anslutning till detta äger sannolikt en serie vardagliga aktiviteter rum. Exempel på detta kan ha varit möten där det har diskuterats och avgjorts frågor rörande produktdesign, olika kostnadsöversväganden i samband med val av underleverantörer och material, planering av lanseringen, förberedelser för serieproduktion och produktionsplanering, och diverse avrapporteringar från personer som varit ansvarig för olika delar av projektet.

Så händer det plötsligt något i det som hittills varit en serie vardagliga händelser och aktiviteter. Fallande volymerna i maj och juni, klagomålen från Facits olika säljbolag på tidplaner och på funktionaliteten hos den nya produkten, blir till ett abrupt avbrott i föreställningen att verksamheten går enligt planerna. I det här aktuella fallet, när en (ny) bild av vad som pågår har skapats, skall det talas om att projektet befinner sig i kris.

Det är värt att betona att det som förändras är sättet att värdera hur verksamheten fungerar. Det framgår av citaten att problemen sannolikt hade existerat en tid, kanske en ganska lång tid, när det väl står klart för ledningen att de existerar. Det är i just det här sammanhanget mindre intressant att fråga sig exakt vem som exakt när gör exakt vilken bedömning av situationen. Det principiellt intressanta är laserintroduktionen som exempel på hur arbete ledningsarbete uppstår. Det är från den utgångspunkten som exemplet diskuteras.

Det första som händer, givet att uppfattningen att projektet är på väg att gå över styr har etablerats, är att information om situationen i projektet börjar samordnas. En del av detta sker inom ramen för den rutinrevision som genomförs i projektet. När situationen blir klarlagd initieras en serie aktiviteter. För det första vidtas ett antal extraordinära åtgärder för att försöka klara av de åtaganden som ligger i projektet. Resurser tillförs i form av en konsult och divisionschefen börjar söka efter en projektadministratör. Nya tidsplaner upprättas och kontakter tas med underleverantörer, för att trycka på dessa när det gäller deras leveransåtaganden. Kunder kontaktas för att informeras om de nya tidplanerna, och för att övertygas om att Facit kan leva upp till dessa nya åtaganden. När det gäller hantering av händelser är det inte frågan om att komplettera eller precisera förutsättningarna för arbetet i företaget. Det är frågan om att skapa sådana — Att strukturera upp, eller klargöra, vem som skall göra vad, när, hur och liknande.

När arbetet med utvecklingen av en ny laserskrivare initierades så baserades detta arbetet på explicita och sannolikt en hel del implicita förutsättningar för just detta arbete. På basis av dessa förutsättningar utformades ett sätt att organi-

sera och bemanna arbetet. Under andra kvartalet 1987 inträffar saker som gör att ledningen kan sluta sig till, endera att förutsättningarna var felaktiga eller att dessa obemärkt hade förändrats. Det konkreta uttrycket för detta var att saker och ting inte fungerade inom ramen för projektet. De som arbetar i projektet vet inte längre, om uttrycket tillåts, hur de skall agera i och handskas med den uppkomna situationen. I detta förhållande kan det rekvisit identifieras som här föreslås som tillräckligt för att det skall bli ett ärende i någon form, och för någon i den vertikala mer ospecificerade fördelningen av arbete inom Facits organisation. Problemet blir föremål för behandling inom den hierarkiska strukturen, och den ansvarige divisionschefen konfronteras därigenom med ett antal arbetsuppgifter. Den övergripande uppgiften är ospecificerad till sin karaktär. De åtgärder som kommer att vidtas kommer också att vara extraordinära. Med extraordinära förstås lämpligen att de inte var planerade som en del av en viss produktutvecklingsprocess. Att rekrytera personal, som ett exempel, kan inte anses vara någon extrem uppgift för en chef. Men i just den här aktuella situationen blev åtgärden extraordinär. Den fordrade att någon tog sig an uppgiften ad hoc.

Den omedelbara framtiden och behovet av att reagera

Det är ingen kontroversiell ståndpunkt att hävda att, på lång sikt, är ett företags verksamhetsinriktning och organisationen av verksamheten alltid ofullständig. Hade så inte varit fallet så hade frågor kring strategival, anpassning av företaget till omvärlden och vikten av att kunna driva förändringsarbete knappast behövt diskuteras. Det finns emellertid en helt annan och kanske i den dagliga verksamheten mer påtaglig sida i företagsledningens arbete: Att organisation av en verksamhet också är ofullständig på kort sikt. Detta kommer till uttryck i ett behov av att ständigt hantera olika frågor eller arbetsuppgifter. Ett behov som leder till ett reaktivt element, eller mönster i ledningsarbetet.

Arbete med att hantera händelser har en tämligen direkt koppling till den här typen av reaktiva mönster i ledningsarbete. Ett sådant mönster kan förklaras med att det uppkommer situationer vilka faller utanför vad som är möjligt att hantera med den latent handlingsberedskap som organisation av arbete utgör. Det uppstår en form av undantagstillstånd, och då vis-a-vis situationer för vilka ett sätt att agera redan finns utformat eller förberett. Den uppgift som det ankommer på företagsledningen eller någon inom denna att lösa, alltså att handskas med händelsen, måste ha uppstått innan något arbete över huvud tagit är aktuellt eller egentligen alls är möjligt.

Ledningens arbete med att administrera företaget har också vissa inslag av reaktivitet. Men karaktären på det reaktiva inslaget i sådant arbete är i sin tur annorlunda än i fallet med hantering av händelser. Administration kan betraktas som organisationens ständiga matande av ledningen med tämligen standardiserade frågeställningar. I detta ligger både poängen med sättet att lägga upp

denna typ av arbete och det som ger arbetet en karaktär av mer eller mindre oundviklig uppgift, åtminstone i det korta perspektivet.

Huruvida förekomsten av dessa moment i ett företags verksamhet förklaras med hänvisning till osäkerhetsfaktorer i omgivningen¹⁰⁶, eller en begränsad rationalitet hos aktörerna¹⁰⁷, är av mer underordnad betydelse. Slutsatsen blir i båda fallen den samma när det gäller ledningsarbete. I betydande utsträckning handlar ledningsarbete om att kompensera för att de sätt på vilka olika delar av verksamheten i ett företag är organiserade alltid är ofullkomliga — här och nu när det gäller möjligheten att agera i olika situationer, och sett över tiden. Ibland består konsekvenserna av detta i att någon måste ta ställning till vad som skall göras i oklara eller oväntade situationer. I viss utsträckning handlar det om att efter hand precisera förutsättningarna för arbete. Det kan också handla om att klara ut vem som över huvud tagit skall försöka åstadkomma något i dessa avseenden.

Chefers arbete betraktas, med ett sådant perspektiv, som ett sätt att komplettera organisation av verksamhet — där organisationens förmåga att definiera vem som skall göra vad tar slut, där tar människans aktiva medverkan vid. Detta är i princip det samma som att säga att organisation är ett substitut för direkta insatser eller aktiviteter syftande till att utöva ledning av en verksamhet. Organisation frigör arbetstid genom att verksamheten härigenom sköter sig själv. Men dess ofullständiga natur och karaktär gör också att organisationen kräver tid och engagemang för att vidmakthållas: Att inom ramen för arbetet i en företagsledning ständigt behöva reagera i olika sammanhang framstår som en naturlig konsekvens av en viss typ av arbetsuppgift, och inte — vilket kanske är den vanligare tolkningen — som ett uttryck för dåligt management.

¹⁰⁶ Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*, Cambridge Mass.: Harvard University Press.; Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.; Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*, Reading Mass: Addison-Wesley. samt Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

¹⁰⁷ Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior*, New York: The Macmillan Comp.; Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*, New York: Random House. samt March, J. G. and Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen: Universitetsforlaget.

7 Förändringar och ledningsarbete

I detta kapitel beskrivs två exempel på förändringsarbete som pågick inom Facit under den tidsperiod som företagsledningen studerades. Exempelen är valda mot bakgrund av att de uppfattades som centrala inom ledningen. På motsvarande sätt som i föregående kapitel, är utgångspunkten att via exempel försöka förstå vad som karaktäriserar arbetet, hur detta uppstår och vad som kännetecknar ledningens arbete med dessa frågor. Även i detta kapitel kommer organisation att bilda en utgångspunkt för att göra tolkningarna av arbetets innehåll. Utöver detta kommer också, då organisationsbegreppet inte kan förklara vissa aspekter, ledningens föreställningar om förhållanden inom företaget att bilda en kompletterande utgångspunkt för att förstå skeendet och arbetsinsatserna.

Arbetet med produktutvecklingsorganisationen

Under hösten 1987 sker en omorganisation av utvecklingsfunktionerna inom de båda divisionerna i Facit. Det var emellertid inte första gången som utvecklingsenheterna hade varit föremål för omstrukturering. Per-Arne Friman berättar så här om historiken:

”När jag kom in som marknadschef, så hade vi en stor utvecklingsavdelning som leddes av Karl-Erik Berntson och en marknadsavdelning som i princip var indelad i produktlinjer. Men det var för stora klyftor mellan marknad och utveckling. Marknad specade produkterna men utveckling förstod inte våra specar och kommunikationen brast. Specarna kastades fram och tillbaka över stängslet några gånger.”

Den här situationen ledde till att verksamheten organiserades om inom Facit. Istället för en marknadsavdelning och en utvecklingsavdelning, så skapades två divisioner, var och en med ett antal produktlinjer. Det var i samband med denna omorganisation som Lennart Asplund, som tidigare hade varit ansvarig för ett av applikationsområdena inom marknadsavdelningen under Per-Arne Friman, utsågs till divisionschef och medlem av företagsledningen. Syftet med omorganisationen beskriver Lennart Asplund på följande sätt:

”Vi försöker behålla en produktlinjesammanhållning i verksamheten, som skall borge för en nära kontakt mellan marknad och utveckling. Detta har varit en av våra akilleshälar, där vi relativt hyggligt har greppat marknaden och förstärkt våra marknadsgrupper, men där kanske inte riktigt utvecklingen har hängt med.”

Problemen löstes emellertid inte genom omorganisationen. Eller så återkom de kanske på grund av yttre omständigheter. Facits försäljningschef Anders Grönlund berättar följande, försommaren 1987, om bakgrunden till vikten av högt tempo i produktutvecklingen:

”Nu kan man säga att livslängden har krympt hela tiden. (...) Så att du har ett fönster där din produkt är säljbar i volym, under en betydligt kortare period. Och det innebär att om du tar fram och utvecklar en produkt, och det plötsligt börjar att ta tre år att utveckla, och du har utvecklat den för att komma ut om ett år (...) då har du tappat den viktigaste perioden, när du har haft ett försteg gentemot dina konkurrenter. Och det där har vi haft ett fruktansvärt problem med, att få grejorna att komma ut i tid.”

Karl-Erik Berntson, ansvarig för tekniska strategi och grundutveckling, berättar följande om produktutvecklingen inom Facit:

”Vi är långsamma i vår utveckling. I en del fall så är det en fråga om planering och hur man sätter sina mål. Det finns ju gott om exempel där vi har tänkt oss att ta fram en grej och när den sedan kommer så motsvarar den då inte i det väsentligaste det vi hade velat ta fram. Och det är ju inte en teknikfråga, utan har och göra med dagliga kontakter mellan specare och utvecklare, och en planeeringsfråga.”

Karl-Erik Berntson pekar också i sammanhanget på att det finns ett kulturellt problem bland utvecklingsteknikerna. Han säger att:

”Kulturellt så måste vi inom utvecklingsavdelningen lära oss att köpa teknik på en viss nivå och sedan göra något av den. Där har man en utgångspunkt som består i att vi klarar att göra allt själv.”

Men också han påpekar att det finns ett problem i relationen mellan dem som har ansvar för marknadsbearbetningen och tekniksidan. Men han ser en delvis annan aspekt än representanterna för marknadsenheterna. Den kravbild som teknikerna har att arbeta med ställs så att säga inte av marknaden utan av Facits säljare. Detta innebär att en nödvändig koncentration av utvecklingsarbetet försvåras:

"Sen är det också så att på marknadssidan och ute på fältet är feedback- och responsförmågan svag. Är man liten så har man svårt att säga nej till kunder som vill ha speciella saker. Och så laddar man liksom hemmaorganisationen med jobb för att tillfredsställa småkunder."

I juni 1987 hade Leif Wallqvist, produktionschef, bland annat berättat så här om situationen inom Facit, och om de problem som ledningen arbetade med:

"Vi kläms underifrån av billig produktion, och ovanifrån av ny teknik, laserprintrar och liknande. Där finns en stor utmaning för oss, och ett problem som vi verkligen måste jobba med. Det tillsammans med att varje ny generation har ett väsentligt lägre förädlingsvärde, gör att det är svårt att hålla uppe beläggningen och därmed hålla nere kostnaderna. Produktivslängderna blir kortare, tekniken förändras snabbare, och kräver allt mer expertis, vilket leder till att produkterna blir dyrare, samtidigt som vi sitter i en situation där vi inte kan låta produkterna bli dyrare."

Detta är en bild av situationen som ganska väl kan sägas sammanfatta hur ledningen i Facit såg på läget i juni 1987. Eller, kanske bättre uttryckt: Det som företagsledningen var överens om.

Ett projekt med anknytning till produktutvecklingsproblemen

Problemen när det gällde förmågan att driva produktutveckling var en väl etablerad fråga inom Facits ledning. Därför var det inte konstigt att ett av de projekt som formulerades i samband med en Lots-process i början av 1987, behandlade just denna fråga och definierade ett projekt kring problemen. Karl-Erik Berntson var den som blev ansvarig, och syftet med projektet var att finna en, som han betecknade det, lämpligare arkitektur för produktdesignen. Den idé som utvecklingsarbete i Facit framöver skulle baseras på var att ge produkterna en modulär struktur, att vissa delar som kunde betraktats som standardkomponenter skulle köpas in, och att andra mer strategiska delar skulle utvecklas internt för att ge produkterna en klar profil som motsvarar Facits kvalitetsambitioner. Karl-Erik Berntson gav följande exempel och beskrivning:

"Även om tekniken att skriva varierar, så finns det en hel del andra funktioner som inte byts, exempelvis pappershantering, interfaces osv. Så därför har vi börjat titta på om vi kunde hitta någon sorts arkitektur i programvaran som gjorde att vi kunde hitta funktionella block som gick att föra över mellan modellerna. Så att hade vi en gång gjort en IBM-anpassning så kunde vi ha X antal modeller som passade denna — lite förenklat uttryckt. Och nu är vi i det läget på mekaniksidan, att vi har gjort en modulär struktur i produkten som skulle göra det möjligt att föra in andra skrivtekniker, och då kan vi behålla produkten till stor del som den är och därmed utnyttja gjorda investeringar osv."

Därmed skulle vi då kunna göra många produkter med en begränsad resursinsats. Och då blir vägen dit en fråga om uthållighet."

Tendenser till ett alternativt perspektiv

Det finns inom Facits ledning ett perspektiv på utvecklingsproblemen som skall komma att vinna allt mer gehör, och under hösten 1987 bli en av ett antal utgångspunkter för att omlokalisera utvecklingsresurserna. Facits produktionschef, Leif Wallqvist, menar att mycket av problemen kring de så ofta försenade lanseringarna har sin grund i att det har varit:

"... svårt att från produktionen få gehör för våra problem, att få in dem i produktutvecklingen. Det är en nackdel som hänger samman med svensk företagskultur och det sätt som vi är indelade i fack här i Sverige. Marknadsförarna ser bara till försäljning, vi ser allt från vårt perspektiv och konstruktörerna ser sig helst som fria skapande konstnärer. Konstruktionen lyckades men produkten gick inte att producera så att säga."

Carl-Olof Andersson, ansvarig för teknisk service, och med omfattande kontakter såväl i försäljningsledet som inom produktion, delar den bild som Wallqvist ger av situationen:

"Det finns ett problem i timingen mellan utveckling och produktion. Det behövs bättre access från det att man får en ide till man har en färdig produkt ut. Vi har inga direktkanaler från utveckling till produktion."

Produktionssidan hade alltså fortfarande, i juni 1987, svårt att få gehör för de produktionstekniska aspekterna. De två viktiga produktutvecklingsprojekten inom Facit under 1987 var dels satsningen på ett lasersortiment, dels det så kallade Magnumprojektet. Laserprojektet hade redan fallerat på försommaren 1987. När det gällde en ny generation av systemskrivare löpte projektet däremot i stort sett enligt de då aktuella planerna. Att lyckas med projektet var av direkt avgörande betydelse för Facit. Leif Wallqvist berättar att:

"därför jobbar vi väldigt intensivt med Magnumprojektet och har fått med produktionen i det. Det har väl varit det positiva av den processen som vi har gått igenom, som i och för sig har försenat produktionsstarten. Men vi kan kanske då ta igen det på ett bättre slutresultat, genom att folk är bättre avstämda."

Wallqvist bekräftar med detta uttalande i juni att han åtminstone delvis har fått gehör för behovet av att komma in i utvecklingsarbetet i ett tidigt skede. Under hösten påbörjas också en omorganisation vilken syftar till att förstärka möjligheterna att just samordna produktion och produktutveckling. I december 1987, efter det att den nya strukturen för utvecklingsarbetet har slagits fast, är det en delvis förändrad bild som tecknas av utvecklingsproblemen inom Facit. Lennart Asplund, till exempel, säger så här i slutet av året:

”Vi har då åtminstone på ett område, på mekaniksidan, lite för mycket resurser. Vi hade hoppats att om vår försäljning utvecklats lite bättre att kunna flytta resurser till elektroniksidan och balansera ut det här genom att växa oss i en större kostym. Men med en flat försäljning de senaste åren så måste vi dra ner istället. Och för att göra detta på ett effektivt sätt, så måste vi också koncentrera detta till Ätvidaberg för att kunna greppa lite bättre den här överföringen från konstruktion till produktion, för att få hela projekteringen från ritplanka till produktion. Det finns alltid lite förbistring när man lämnar över en konstruktion till fabriken. Och den problematiken försvinner. Utvecklingen är alltså inte färdig förrän grejerna produceras till ett Tk som vi tjänar pengar på. Och den inställningen har vi väl inte haft i organisationen. Och vi tror att det är lättare att nå dit om vi har utveckling närmare fabriken — för att eliminera den ständiga diskussionen om att det är fel på konstruktionen eller att det är produktionen som inte kan ta hand om grejerna.”

När det gäller den nya organisationslösningen, och argumenten bakom detaljerna i denna, beskriver Leif Wallqvist detta så här:

”När det gäller Lennart så håller han på med att organisera om sin utveckling och det är kopplat till magnum. Eftersom TEC skall ta över utveckling av printramodulerna så är då planerna att dra ner och avveckla den grupp som Lennart har här i Sundbyberg. TEC skall ta över det som utvecklas i Ätvidaberg, och så skall de ta över det arbete som bedrivs här, och så får du en utvecklingsgrupp över. Och då försöker vi finna en lösning på det, kanske ett fristående bolag som vi köper tjänster av. Dels så har det varit lättare att styra gruppen i Ätvidaberg. Dels har du en bättre marknad i Stockholm för de överblivna. Dock innebär det ytterligare en övning som vi riskerar att tappa tempo i. Den grupp som finns i Ätvidaberg, och som tillhör Lennarts organisation, den diskuterar vi att överföra till fabriksorganisationen. För att samordna produktion och utveckling. Det är Lennarts bit. När det gäller Per-Arne så har han haft två grupper. En i Ätvidaberg som har hållit på med terminaler och en i Sundbyberg som har sysslat med laser. Vad som har hänt är att Göran Fredrikson har fått ansvaret för båda grupperna och på sikt skall resurserna koncentreras till Ätvidaberg. Men någon diskussion om att överföra den till fabriksorganisationen förs inte. Utan det är egentligen att man drar konsekvenserna av att gruppen här uppe inte har fungerat. Och att du har en bra kille i Fredrikson. Men fortfarande har vi inte löpt linan ända ut. Utan vi diskuterar ett snitt med Lennart, men inte med Per-Arne, från produktionens sida. Utan han har rationaliserat sina interna utvecklingsresurser.”

I det senare fallet finns alltså en direkt koppling till de problem som förelåg avseende introduktionen av det nya lasersortimentet. När det uppenbarades i juni att projektet var behäftat med stora problem började Per-Arne Friman fundera

över om organisationen av utvecklingsarbete verkligen var rimlig. Det är bland annat resultaten av detta som kommer till uttryck under hösten.

Den tidigare så omhuldade relationen mellan marknad och utveckling har åtminstone kompletterats med en föreställning om att relationen mellan produktutvecklingen och produktion är minst lika viktigt i den situation som Facit befinner sig i. Leif Wallqvist som visserligen är part i målet i sin egenskap av företrädare för ett produktionsperspektiv säger på följande sätt om denna avvägningen i produktutvecklingsarbetet:

"Det är ett enklare snitt. Marknadskillarna måste ju ta ansvar för en kravspecifikation. Men de har lättare att ställa en kravspecifikation, som i och för sig måste kommuniceras. Men när det sedan gäller framtagning av produkten, det är då som vi måste tala om två teknikgrupper. Och vi måste utveckla produkter på ett sätt som passar för produktionsteknik och metodik. Så att vi kan tillverka den konkurrenskraftig i slutändan. Både vad det gäller materialval och produktion."

Han får medhåll från Lennart Asplund, som representerar just ett marknadsperspektiv i sin egenskap av divisionschef. Asplund ser i slutet av 1987 en ny utgångspunkt för sitt eget ansvarsområde:

"Vad vi fortfarande brottas med det är, åtminstone inom mitt område som har mognat, inte produktinnovationer utan processinnovationer som fallerar. Och genom att ha fabriken på en ort och utveckling på en annan så får du det här problemet."

Arbetet med att förbättra säljstyrningen

I juni 1987 betraktar Facits ledning den vikande försäljningen som ett grundläggande problem. Sedan ett antal kvartal tillbaka har försäljning och lönsamhet inte utvecklats enligt ledningens förväntningar. Den bedömning som görs är att detta beror på ett antal faktorer. En sådan faktor beskrivs av Facits försäljningschef Anders Grönlund på följande sätt:

"... vi måste för närvarande ta marknadsandelar ute i Europa. Det vill säga öka vår försäljning samtidigt som marknaden har varit relativt flat under en tid och vi ser en mängd konkurrenter strömma in till Europa kontinuerligt. Så att priskriget är i full gång, samtidigt som man ser att Facit går ut med en kvalitetsprodukt som har ett högre pris än konkurrenterna ..."

Sättet att hantera situationen från Facits sida beskriver Anders Grönlund på följande sätt:

”... då måste vi addera något annat om vi inte kan på priset. Så vill gå ifrån prisfrågan. Och då har vi ett antal program för att se till att vi ger bättre support. Vi är européer, vi har bättre produkter anpassade för Europa. Bättre kvalitet på produkterna, ja över huvud taget, vi försöker addera alla de här kringtjänsterna.”

Det här anknyter till en av Facits huvudstrategier. Bolaget skulle köpa in produkter framför allt från Asien, anpassa dessa för Europa bland annat genom att lägga till vissa komponenter i och egenskaper hos produkterna som Facit var duktiga på, och förse dem med Facits namn och design. Tanken var att på så vis kunna uppträda som en fullsortimentsleverantör, och att detta skulle ge Facit tid att välja inom vilka områden företaget skulle utveckla ett eget sortiment, och tid att utveckla detta sortimentet.

De huvudsakliga aspekterna på problemen att nå en tillräckligt hög försäljning låg alltså dels i marknadsförutsättningarna, dels i de problem som fanns på utvecklingssidan. Inom ledningen gjordes emellertid bedömningen att även om Facit lyckades på sortimentssidan i allmänhet, och med det egna produkterna i synnerhet, så skulle detta inte vara tillräckligt för en tillfredsställande försäljningsvolym. Bakgrunden till detta, som denna tecknades i juni 1987, låg i organisatoriska förutsättningar för försäljningsarbetet och sättet att planera och driva detta. Anders Grönlund säger i juni 1987 så här:

”Vi har levt kan man säga i en väldigt lycklig värld fram till mitten på 85. Från det att Facit har varit nischföretag med svensktillverkade produkter som det har varit så där mera robust Volvokvalitet i, för nischapplikationer, där det krävdes en viss typ av skrivare, så vi kom ju in — tur eller skicklighet vet jag inte men — vi kom in med de här PC-skrivarna just när PC-boomen kom. Då kom vi med precis rätt skrivare. Så att bolaget växte ju med 70 % per år. Jag tror inte man sålde, utan man var ordermottagare. Och det gjorde att man byggde upp en organisation, och en volym, och allting, som plötsligt från att ha varit en 30 tusen burkar per år, upptill 170 tusen burkar per år. Och sedan då när stoppet kom 1985, så var det slut med att man satt och tog emot telefonsamtal.”

Företagets marknadschef, Guy Ekholm har motsvarande föreställning om situationen:

”Vi måste få upp professionalismen i våra dotterbolag. (...) med att sakna professionalism, då menar jag just att, i marknadsföringsbiten i början av 80-talet då var det väldigt lätt att sälja, kunderna stod i kö och ville köpa. Nu står de inte i kö längre. Då gäller det att kunna vara professionell marknadsförare, hantera prospects på ett professionellt sätt, och kunna hantera konkurrenterna. De är duktiga och offensiva och slår nästa undan benen på oss med höga rabatter osv. Så det är mycket mycket tufft där ute. Och jag tror att alla känner att vi

måste få upp kvalitetsnivån över huvud taget, även i bolaget. Det är en process som pågår, men det tar ju tid det där..."

Och marknadschefen fortsätter sin beskrivning av problemen i säljbolagen på följande sätt:

"De följer inte upp riktigt. De vet alltså inte vem som köper vad. De har inte bra koll på det. Okey, någon har committat sig till att sälja för 2 Mkr, men han vet inte riktigt från var han skall få in de här två miljonerna. Han har ett hum om det. Lite gamla och lite nya men inte klart definierat."

Det finns emellertid en andra aspekt på förutsättningarna för arbetet ute i de olika säljbolagen. Bakgrunden till detta är att Facit är hänvisat till att utnyttja Ericssons försäljningsresurser. Marcus Löfdahl, bolagets ekonomichef, talar exempelvis om "säljledet som är inkorporerat i Ericsson" och ger följande bakgrund:

"Fusioneringen gick snabbt. Allt skulle vara Ericsson. Man hade inte den känslan som fanns i E-lux att köra med olika produktnamn. Men det har man insett nu så nu är det på tillbakagång. Nu försöker man bryta ut enheter och ge dem större självständighet."

Carl-Olof Andersson ansvarig för teknisk stöd, och eftermarknad i form av servicekontrakt, berättar på följande sätt om hur han uppfattar situationen:

"Jag har en del Facitanställda här. Men i dotterbolagen jobbar våra försäljare via Ericsson Service ut mot slutkunden. Och matchningen där stämmer inte riktigt överens. Den organisationen är inte anpassad för våra produkter. Jag har alltså kontakt med servicecheferna inom Ericsson. Men vi är kanske 1% av deras business och får attention därefter. Så jag har svårt att få gehör för våra problem. Så jag måste framöver försöka utveckla kontakter i säljbolagen, för att komma närmare våra kunder."

Guy Ekholm kompletterar bilden av Ericssonanpassningen av dotterbolagen ute i de olika länderna på följande sätt:

"Vi har ju inte så mycket folk ute på bolaget. Vi har en ganska liten Facitorganisation. Det finns ju stora resurser ute på bolagen i form av marknadsföring- och reklamkunnande, men de är väldigt Ericssonorienterade. Och länken mellan marketing enheterna och Facit den är mycket svag. Du har inte så mycket hjälp av de funktionerna utan de har jämt att göra med Ericssons jobb, och de vill jobba med sina produkter. Så att jag känner att vi är lite tunna på den sidan och borde förstärka den. Och då är frågan om vi är tillräckligt stora för att ha en egen marketing kille. I vissa bolag kanske ja, i vissa däremot inte."

Inom Facit ledning existerar det således en föreställning om att försäljningen kan förbättras bland annat genom att två saker sker. För det första att Facits resurser i i säljbolagen på något sätt pekats ut och inordnas i Facit, snarare än att låta bolagen i så stor omfattning som är fallet själva avgöra ambitionerna avseende det sortiment Facit erbjuder. Detta är ett problem som har att göra med att Facit är en integrerad del av Ericsson Information System. Den andra åtgärden skulle gå ut på att öka precisionen i försäljningsarbetet genom att planera detta arbete bättre, och genom att förändra attityden till värdet av ett mer aggressivt sätt att närma sig kunder. Det senare då som ett alternativ till att vänta på att kunder skall närma sig Facit, förenklat uttryckt.

En händelse med relevans för säljstyrningen

Hösten 1987 säljer Ericsson Facit till en norsk företagsgrupp. Det är för övrigt samma grupp som något år tidigare hade förvärvat kontorsmöbelsidan, en verksamhet som Ericsson i sin tur förvärvade när Facit köptes av Electrolux. Men det är inte bara Facit AB som har sålts, alltså dataperiferiverksamheten. Affären omfattar hela den division i vilken Facit ingick, och som gick under beteckningen H-divisionen. Förutom Facit AB ingår således tillverkning och försäljning av skrivmaskiner och kalkylatorer. Därmed är det Facit som Ericsson en gång förvärvade åter samlat. Mot bakgrund av detta måste arbetet med att bryta ut Facitresurser ur Ericssons organisation intensifieras.

Åtgärder avseende säljstyrningen

Den första april 1987 hade Anders Grönlund fått ansvaret för den svenska försäljningen, som brutits ut ur Ericssons svenska försäljningsbolag. I juni 1987 hade detta arbete således bara påbörjats, men i och med att Facit såldes blev att föra över resurser till en separat försäljningsorganisation för Sverige en mer akut uppgift. Anders Grönlund berättar själv så här i december 1987:

”... jag (har) personligen arbetat mycket med att integrera den svenska försäljningen. Det kom den första april. Och det har vi slagits för i några år. Tidigare har de funnits i Ericssons svenska bolag. Men eftersom vi här hemma säljer till Ericssons konkurrenter, så är det naturligt att lyfta in dem i Facit. I ett och ett halvt år har den processen pågått, i land efter land utomlands. Och i Sverige var det enkelt, de satt i huset bredvid. Och då kom det in under mig. Jag sa att jag vill själv ta hand om det. Min tes var då att om vi inte får snurr på den svenska försäljningen så kommer inte att lyckas utomlands. Så jag har inte rest något den senaste månaden. Ja, bortsett från Skellefteå, Malmö osv. Därigenom har jag också lärt mig det här i detalj, och kan med en annan pondus diskutera med killarna där ute. Jag har träffat cirka 40 kunder och lärt mig deras situation, hur de tänker och hur de ser på oss.”

Parallellt med detta, som emellertid tog mycket av försäljningschefens tid hösten 1987, så arbetade han också med att införa ett säljstyrssystem. Detta var en fortsättning på försöken att lösa de problem som diskuterades under våren, och som hade att göra med försäljningsutvecklingen. Om detta arbetet berättar Grönlund följande i december:

”En kille har satts på 75% för att implementera ett säljstyrssystem i samtliga bolag. Vi har också fokuserat mer på regionchefernas roller. Vi har hållit på i tre år nu även i min grupp, och nu har vi lärt känna bolagen och förstått vad de skall göra, och få dem att göra det också. Och det är att ha regelbundna möten med säljarna, det har inte funnits prospect listor, ingen styrning av var de har gått, ingen planering hos den enskilde säljaren hur han skall ta in sin kvot. De har uttryckts i miljoner kronor totalt sätt. Men ingen har kunnat säga vilka kunder som köper vad. Har man sålt ett år för 8 miljoner, så tänker man det här ser bra ut, jag säljer nog för 10 i år. Och det är den största processen, som innebär att vi här inne från att själva mycket ha arbetat med de stora kunderna nu skall arbeta mer med att skapa en miljö där ute som vi kan arbeta ifrån. Det har att göra med att vi har blivit mer produktberoende. Och det är i och för sig positivt. Vi har potential att förbättra oss.”

Fördjupningar av problembilden

Arbetet med att styra upp och öka produktiviteten i försäljningen engagerar också marknadschefen Guy Ekholm. Att Facitnamnet var en resurs utomlands, på ett helt annat sätt än i Sverige, hade inneburit att profileringen av bolaget bedömts som allt viktigare. Inte minst i och med att Facit nu också skulle säljas. Ekholm berättar i december 1987 på följande sätt om ett moment i denna utveckling med bäring på säljarbetet inom Facit:

” Jag föreslog strax före semestrarna att vi skulle göra affärsplaner för alla bolagen enligt LOTS. Och det köpte Ulf så det har jag sysslat med då under hösten. Och det har varit kolossalt lärorikt. Två hela dagar har jag suttit med bolagen. Och vi har diskuterat bolagen, omvärlden och målen. De har haft skygglappar. Till exempel när jag ritar upp kartan för ett land och frågar var finns marknaden så visar det sig att den har en viss fördelning. Och så frågar jag var har du ditt folk. Och det stämmer inte alls. I Lyon/Marseille som är 50% av den franska marknaden har de då ingen egen kille. De sitter alla i Paris. De har kört i gamla spår. På så vis har vi definierat en rad actions som vi måste ta. Omlokaliseringar av säljare och liknande. Jag har kommit till slutsatsen att säljbolagen är väldigt tekniskt duktiga men de är oprofessionella som säljare. Vi har en bra potential. Men vi tappar marknadsandelar ute i Europa. Men kan vi vitalisera detta så kan det bli bra, koncentrera oss på vissa återförsäljare, förbättra distributionsorganisationen, så kan vi på ett halvårs sikt få det att fungera. Det är lite folk som skall flyttas och så där.”

Guy Ekholm har också till viss del förändrat sin syn på säljbolagen. Det är en för enkel bild att bara skylla på att säljbolagen saknar en kvalificerad förmåga att driva säljarbetet. Han berättar att han:

”... tidigare tyckt att dotterbolagen inte varit särskilt proffsiga. De har en förbättringspotential men så väldigt dåliga är de inte. Idag har de inga produkter. Mellaneuropa har inga terminaler som går att sälja på den marknaden. Laser kan vi inte leverera och matrissskrivare har vi ett hål i vår produkt range som vi inte kan täppa till förrän, ja säg Q 4 -88. Så jag har insett att vi måste göra något på terminaler, nu snabbt. Ny strategi. Vi måste bli bättre på att upphandla grejer, det måste gå snabbare, vi skall inte hålla på och tillföra en massa features som vi inte får till i tid. Köp proffsig till bra priser, måla i våra färger och ut med dem. Det är så korta cykler på terminaler. Det händer fortfarande så mycket. Är man inte med i fönstret så blir man stående med ett lager, och då skjuter man på att skaffa nytt, och så blir man äntligen av med de gamla då och innan man då kommit i skottläge igen så har fönstret stängts. Så vi är inne i en ond cirkel. Och så tror jag inte riktigt att vi har insett riktigt hur marknaden ser ut. Och där är jag lite besviken på oss själva ...”

Lennart Asplund, den ene av Facits divisionschefer, framför en viss reservation i sammanhanget. Han säger på följande sätt i december 1987, med anledning av att ett antal säljbolagschefer hade krävt att få träffa ledningen i anslutning till att det finns fortsatta problem i lanseringen av laserskrivarna:

”Samtidigt skall man ha med i bilden att de här killarna i säljbolag ibland gör det lite lätt för sig. De skall ha ett brett sortiment, och de vill inte förbinda sig för en enda affär i de här produkterna, alltså hur mycket de skall sälja av varje produkt. Och det jobbar vi också med. Vi har en Steering committee som vi kört under året och som successivt tagit formen. Det går nämligen inte bara att jobba med vad säljbolagen för tillfället vill ha, man måste också försöka titta runt hörnet. Och vi försöker i Magnum att försäkra oss om att de förstår vart vi är på väg med det här projektet. Vi lägger ju trots allt två miljoner i månaden på det här projektet. Och är det något annat vi skall göra då får de fan ta mig tala om det. Och de är klart störda av det här. Men den typen av förankring jobbar vi med. Så jag tror att vi har tagit i det där. Men vi kan inte räkna med att de skall kunna titta runt hörnet. Det är till del vårt ansvar. Men det är ju ett koordineringsproblem över tiden. Sen är det klart att när det gäller den tekniskorientering som du talar om så skall man ha i minnet att vi hade ingen marknadsavdelning i det här företaget förrän sent 84. Och jag har hävdatt att vi är för teknikorierade. Och det måste vi jobba parallellt med. Men det är nog inte det som är det grundläggande problemet just nu.”

Det är alltså sökandet efter marknadsinformation, i kombination med en ambition att försöka bidra till lösandet av produktivitetsproblemen i säljarbetet, som gör att Ekholm ger sig i kast med att utveckla marknadsplaner för samtliga säljbolag. Marknadschefen berättar så här i december 1987 om detta arbetet:

”Sammanfattningsvis så tror jag inte riktigt att vi har lyssnat på marknaden. Jag har trott det, men det är uppenbart efter de här resorna att så inte är fallet. (...) Jag skall fortsätta nästa vecka till Tyskland och Italien. Vad som kommer

ut av det här är en komplett affärsplan. Vilka är kunderna, strategier, mål på kort och lång sikt, resurser, rapportsystem osv. En 5, 6 sidor med bilagor, om konkurrenter och marknad. Och så en karta. Ett behändigt dokument på en 10, 12 sidor, som blir ett utmärkt instrument för regioncheferna. De är också med på resorna. Och bolagen förbinder sig då att för vissa syften göra vissa aktiviteter vid vissa tidpunkter. Och sen har jag sagt att minst var tredje månad skall de ut i bolagen och följa upp och jobba med de här affärsplanerna. Och 10 sidor är hanterbart. Varje regionchef har tre fyra länder. Så jag har höga förväntningar på det här.”

Diskussion och tolkningar

Hur uppstår arbetsuppgiften att försöka förbättra styrningen av säljresurserna? Eller kanske är frågan när uppstår arbetet? Den relevanta frågan skulle också kunna vara var någonstans uppstår arbete. Eller är det mer relevant att försöka klargöra vem eller vilka som formulerar uppgiften? Ställs motsvarande frågor när det gäller arbetet med att organisera produktutvecklingen så är svaren ungefär lika svåra att ge.

En jämförelse med de arbetsområden som diskuterades i föregående kapitel visar på en central skillnad i just dessa avseenden. Administration, som till stor del handlar om regelbundna aktiviteter är enklare att placera in tidsmässigt. Delvis definieras arbetet just av dess regelbundna frekvens. När det gäller händelser är dateringen, om uttrycket tillåts, också lite enklare. I vart fall när det är frågan om händelser av lite dignitet. Frågor rörande vem, vad, var, varför och hur blir enklare att handskas med. Men när det gäller förändringar är som sagt läget delvis ett annat.

Förändringar initierade av upprepade händelser

Det är omvittnat av flera personer att de ständiga förseningarna när det gäller att få fram nya eller modifierade produkter var själva problemet. Huvudförklaringen till varför detta inträffade om och om igen hänfördes till det sätt på vilket produktutvecklingsarbetet var organiserat.

Från en sådan utgångspunkt skulle upprepade händelser, av den typ som beskrevs i förra kapitlet, kunna betraktas som ett uttryck för en systematiskt fallerande organisation av verksamheten. I så fall kan i vart fall vissa förändringsprojekt få sin förklaring med hänvisning till organisation i meningen att denna kollapsar och ställer ledningen inför en situation då de måste ingripa för att vidmakthålla arbetet i företaget. Upprepade behov att göra detta bildar grunden för en ambition och idé om att en gång för alla lösa problemet. Alltså

att förändra i termer av vem eller vilka som skall göra vad, eller på vilket sätt olika saker skall göras¹⁰⁸.

Förändringsarbete som syftar till att undanröja det ständiga upprepandet av likartade händelser har i så motto en reaktiv karaktär. Arbetet initieras av att en toleransnivå överskrids. Hur bedömningen att situationen har blivit ohållbar eller otillfredsställande växer fram, och vem eller vilka som gör den här bedömningen varierar sannolikt väsentligt. Likaså kan grunden för att göra denna bedömning se olika ut från fall till fall. Det centrala i sammanhanget är emellertid att när förändringar initieras på det här sättet, till skillnad från de ständigt återkommande händelser vilka får bero, så föreligger det någon form av krav på ett agerande från ledningens sida.

Det faktum att förändringarna när det gällde just produktutvecklingsarbetet också inkluderade en justering av ansvarsområden inom företagsledningen är ytterligare ett tecken på kopplingen till organisationens funktionalitet. Det kan därför förefalla rimligt att tänka sig, att förändringar som emanerar ur ständiga behov av att hantera likartade händelser, alltså då fallerande organisation, har en tendens att också leda till förändrade ansvarsområden. När det gällde att höja effektiviteten i försäljningsarbetet skulle visserligen ett antal personer göra nya saker respektive lösa gamla uppgifter på ett nytt sätt. I så motto förändrades också organisationen. Däremot var det inte frågan om att sortera om i vem som var ansvarig för vad. I vart fall inte på företagsledningsnivån.

Förändringar initierade av föreställningar om det möjliga

Försöken att förbättra effektiviteten i försäljningsarbetet har i och för sig också en organisatorisk sida, kopplat till Facits koncernstillhörighet. Samtidigt har arbetet inte en historik som motsvarar arbetet med att organisera produktutvecklingen. Det finns inte motsvarande serie händelser där ledningen har behövt ingripa för att verksamheten har fallerat. I stället är det bedömningen att det existerar en potential att ta tillvara: Om säljarna och stödresurserna i säljbolagen arbetade på ett annat sätt så förbättras försäljningsresultaten. Föreställningar inom ledningen, om vad som är möjlig — och önskvärt — spelar en relativt sett större roll för initierandet av arbete med att förbättra försäljningsarbetet än vad som är fallet när det gäller produktutvecklingsarbetet. I det senare fallet är det uppenbart att det åtminstone inte är önskvärt att det skulle vara organiserat som varit fallet tidigare. Men denna bedömning grundas då på en serie distinkta händelser. Att ett förändringsarbete initieras för att förbättra säljarbetets effektivitet grundas istället i ledningens privilegium att definiera krav på eller normer för nivåer på och standard för arbetet inom Facit. När det gäller produktutvecklingen spelar också skyldigheten att ingripa då något mer uppenbarligen inte fungerar en central roll.

¹⁰⁸ jmf Cyert, R. M. and March J. G. (1963). op cit.

Föreställningar som perspektiv på ledningsarbete

De båda exempel på förändringsarbete som redovisades i detta kapitel uppvisar vissa gemensamma drag. De rör sig om tämligen mångdimensionella frågor. Båda förändringskomplexen griper över, eller har åtminstone potentiella förgreningar ut i ett antal av de ansvarsområden som olika personer inom ledningen hade. Frågorna betraktas därför av många i ledningen, och på goda grunder, som relevanta för det egna ansvarsområdet.

Det finns också, och i förlängningen av detta, flera exempel på att personer ändrar uppfattningar om såväl problemens natur som vad som är lämpliga lösningar. Detta speglar arbetets problemlösande karaktär och påvisar en kognitiv sida i arbetets utförandet. Det speglar också betydelsen av vem som från vilket perspektiv gör olika bedömningar, och i förlängningen av detta hur olika personers synsätt på frågorna blir en aktivt ingrediens i arbetet som sådant.

Uppfattningar om företaget och olika aspekter på dess verksamhet förefaller också vara en form av det pågående arbetets oundvikliga slaggprodukt. Åsikter och synsätt frodas och ältas, befästs och förkastas. Successivt skapar och förändrar denna debatt uppfattningar om vad som är viktigt respektive oviktigt, och vad som är möjligt eller omöjligt. I den meningen är diskussioner inom ledningen att betrakta som ett förstadium både till initiativ i olika riktningar och definitioner av arbetsuppgifter för ledningen att ta itu med.

Beslutsfattande kan ur ett sådant perspektiv och sammanfattningsvis delvis betraktas som en form av mental mognadprocess. Implikationen är att ledningsarbetets karaktär av hastverk, eller infall i stunden, framstår som det mer osannolika fallet. Tar ledningen ett initiativ, eller bestämmer sig för att ta itu med en viss uppgift — om de alltså agerar på ett sätt som ibland brukar kallas för proaktivt — är det inte självklart att detta är ett uttryck för någon form av omedelbar handlingskraft. Det är lika sannolikt att detta i så fall är ett resultat av en tids eftertanke. En eftertanke som förmodligen delvis är oartikulerad, delvis ett uttryck för en form av mentalt grupparbete.

8 Verksamhetsramar och ledningsarbete

I det här kapitlet behandlas verksamhetsramar som en aspekt på ledningsarbete. I mångt och mycket präglas detta kapitel av att något arbete med att utforma strategier inte pågick under studiens inledande skede. Eller, bättre uttryckt: Företagsledningen hade en utvecklad strategi för företaget. Den första delen av kapitlet syftar därför till att återge hur denna såg ut och vilka argument som strategin hade grundats på.

I den senare delen av kapitlet kommer det att redovisas ett exempel på hur den aktuella strategin höll på att omsättas i ett specifikt avseende. Detta gällde att skapa en strategisk allians med ett japanskt företag i branschen.

Facitledningens beskrivning av företagets verklighet

Med verksamhetsramar avses i det följande olika långsiktiga vägvisare för utvecklingen av ett företag. Om detta kallas för affärsidé, strategi, eller mål är av mindre betydelse. Med verksamhetsramar avses kort och gott allt som ger en förståelse av vad det är för verksamhet som ett företag håller på med, efter vilka riktlinjer ledningen avser att utveckla denna respektive företaget, samt olika sätt att uttrycka omfattningen och takten i detta.

Bakgrunden till olika former av ramar och riktlinjer för verksamheten som ledningen formulerar är uppfattningar som finns inom ledningen om företaget, den verklighet som företaget existerar i samt hur denna kan tänkas utvecklas. Därför kan det vara befogat att redovisa hur Facitledningen såg på företaget och dess verklighet.

Marknaden förändrar karaktär

När Ulf Bergenudd tillträdde som VD för Facit, i november 1984, hade bolaget några år av extrem tillväxt bakom sig. Persondatorns definitiva genombrott, och med detta efterfrågan på små matrissskrivare, var en huvudsaklig förklaring till utvecklingen. Facit hade också ett antal nischprodukter genom vilka företaget i varierande grad var en av domanterna inom respektive produktområde.

Åren 1985 till 1987 förändrades förutsättningarna för Facits verksamhet i ett antal avseenden. Facits marknader stagnerade volymmässigt. Facits marknadschef, Guy Ekholm berättar att "i början av 80-talet då var det väldigt lätt att sälja, kunderna stod i kö och ville köpa. Nu står de inte i kö längre." Försäljningschefen Anders Grönlund formulerar sig i liknande termer. Han menar att Facits säljare inte "sålde, utan man var ordermottagare".

En viss överetablering när det gällde produktionsresurser ledde till en intensifiering av användandet av priset som konkurrensmedel. Företag i branschen hade nu också ett väsentligt antal år av produktionserfarenheter bakom sig vilket ledde till att förbättringar av produktiviteten när det gällde tillverkning började slå igenom på allvar. Detta kom att prägla kostnadsstrukturen och utnyttjades av flera företag i deras prispolitik. Standardiseringsgraden i produktlösningarna ökade också. Alla tecken på en mognande marknad präglade således Facits omgivning. Och med detta intensifierades också konkurrensen. Marknadschefen Guy Ekholm noterar om konkurrenterna att "de är duktiga och offensiva och slår nästa undan benen på oss med höga rabatter, osv. Så det är mycket mycket tufft där ute."

Produkterna differentieras

Samtidigt är det relevant att tala om en fortsatt, och därmed ökad differentiering av produkterna. Karl-Erik Berntson, ansvarig för teknikstrategi och grundutveckling kan konstatera att inom branschen sker en "splittring av de teknikområden som används för skrivare." En mekanisk metodik kompletteras av andra metoder. Bläckstråle och laser är två exempel på andra tekniker för att åstadkomma text på papper som är på väg att slå igenom. Men det finns ytterligare en central aspekt när det gäller sortimentet. Tidigare hade teknik i stor utsträckning varit en generationsegenskap hos produkterna. Karl-Erik Berntson gör bedömningen att i framtiden kommer bland annat skrivtekniken att vara en produktsegenskap istället. Och därför måste Facit "leva med en fyra fem olika teknikområden parallellt. Med olika användningsområden."

Marknaden karaktäriseras också av att det finns ett antal etablerade så kallade världsmiljöer (IBM, Macintosh osv). Karl-Erik Berntson kan konstatera att det uppenbarligen är så att "tar man en teknik och en miljö, så blir man lite tunn. Och då måste utvecklingsarbetet bedrivas så att man hittar rimliga lösningar i förhållande till resurserna."

Det finns också en central tidsaspekt när det gäller förmågan att få fram produkter och produktmodifieringar. Anders Grönlund, försäljningschefen, talar om att det "fönster där din produkt är säljbar i volym" successivt krymper. Implikationen är att genomloppstiderna för en produktutvecklingsprocess måste förkortas för att bibehålla konkurrensförmågan. Som framgick i kapitel 7 har Facit här ett av sina stora problemområden.

Behovet av att ha ett brett sortiment inom ramen för en på kort sikt begränsad förmåga att utveckla produkter innebär alltså ett dilemma för Facit. Dels är resurserna begränsade på grund av Facits relativa storlek. Dels har produktiviteten i utvecklings- och lanseringsarbetet varit otillfredsställande. Lösningen, berättar Karl-Erik Berntson, har blivit att ”köpa istället. Om vi inte klarar det själva så får vi köpa av dem som kan. Och så sjunker vår egen industriella bas hela tiden, och så omvandlas vi till ett handelsföretag.” Och detta uppfattas inte som helt tillfredsställande inom Facit.

Facits kundstruktur

Facit har två huvudkategorier av kunder. Den ena kategorin köper olika typer av avancerade systemprodukter, tyngre skrivare, terminaler med mera, vilka förses med kundens eget namn (till exempel Ericsson eller Memorex). Produkterna är tämligen högteknologiska och produceras till stor del av Facit i de egna anläggningarna. Facit fungerar här alltså som en regelrätt underleverantör av vissa systemdelar. Den andra kundkategorin är så kallade dealers, eller återförsäljare som säljer mindre avancerade produkter. De säljer en terminal och en skrivare till en kund. Boxmovers är den interna beteckningen inom Facit på denna typ av kunder. Det är också här som de mindre matrissskrivarna kommer in i bilden.

Den stora strategiska marknaden, vilken svarar för 60% av Facits försäljning är avancerade systemkomponenter, det vill säga OEM-kunderna. Ericsson är en av dessa men svarar endast för 6% av Facits omsättning. Resterande 54% — mer än hälften av Facits intäkter — kommer från kunder som också är konkurrenter till Ericsson.

OEM-kanalen är viktig för Facit. OEM-företag levererar kompletta systemlösningar till slutkunder, och utnyttjar underleverantörer för olika komponenter i dessa system. Ledningen inom Facit ser ett behov av att ytterligare förstärka företagets positioner där. Lennart Asplund, divisionschef och den som är ansvarig för det så kallade Magnum-projektet, som just riktar sig till denna kanal, ser tillbaka på ”några stora affärer som varit gynnsamma ur detta perspektivet”. Asplund noterar emellertid också att Facit inte har ”den riskspridningen på de egenutvecklade produkterna som vi skulle behöva. Där är vi beroende av några stora kunder och det är inte riktigt komfortabelt.”

Det är också OEM-kunderna som gör en hög andel köpta produkter till ett problem. Ett synsätt inom företaget, berättar Karl-Erik Berntson, gör gällande att en hög andel av köpta produkter medför att Facits ”industriella kompetens” utarmas. Detta innebär att Facit inte kan ”tillföra något unikt i produkten.” Han har också svår att se att Facit kan verka på en internationell marknad under dessa förutsättningar. Eller, som han uttrycker det, ”ett head office måste göra mer än köpa in produkter.”

Egen produktion och egen produktutveckling blir därför nödvändiga inslag i Facits verksamhet och organisation. Marknadschefen Guy Ekholm betecknar detta som något "våldigt strategiskt". Facit, menar han måste "vara teknologiskt på samma nivå" som företagets OEM-kunder.

Problemet att sysselsätta fabriken

Implikationen av förändringarna på marknadssidan, utvecklingen när det gäller produktdifferentiering och behovet av ett eget sortiment, är några av de faktorer som inom Facitleddningen leder fram till slutsatsen att också en egen tillverkning är viktigt för företaget. Även om företaget i princip skulle kunna utveckla produkter, vilka lades ut på underleverantörer för produktion och sammansättning, finns det aspekter som gör detta till en mindre lämplig lösning. Branschens allt mer mogna karaktär har gjort att en centralt aspekt på produktutvecklingsarbetet är att designen går att tillverka billigt. Processinnovationer är därför en viktig del av att lyckas med egenutvecklade produkter, vilket i sin tur förutsätter ett kunnande om, och successiva erfarenheter av, just produktion.

Facits koncernstillhörighet spelar också en roll i sammanhanget. Inom Ericsson-koncernen har ett antal nedläggningsbeslut varit nödvändiga i samband med reorganiseringar och desinvesteringar inom EIS. Den något mindre smickrande publicitet som har blivit konsekvensen, har gjort att EIS-ledningen valt en måttlig takt när det gäller fortsatta nedläggningar och prioriterat strukturrationalisering inom områden som är strategiska för den nya koncernstrategi som håller på att ta form. Facits behov av en strukturförändring på produktionssidan har inte funnit sin plats i ett sådant sammanhang.

Leif Wallqvist diskuterar, från sin utgångspunkt som produktionschef, den sammantagna effekten av de här omständigheterna. Han menar att Facit "kläms underifrån av billig produktion, och ovanifrån av ny teknik." Den ökande standardiseringsgraden i produktlösningar har också inneburit att "varje ny generation har ett väsentligt lägre förädlingsvärde." Något som för Facits vidkommande "gör att det är svårt att hålla uppe beläggningen och därmed hålla nere kostnaderna." Problemet har hittills hanterats via legotillverkning, dels till systemer inom Ericsson-koncernen, dels rent externa uppdrag. Men situationen är detta till trots mycket pressad. Facit behöver produktion på lång sikt, men har stora problem att sysselsätta anläggningarna på kort sikt.

Facits strategier

Facit var under 70- och början av 80-talet ett typiskt nischföretag. Facit hade till exempel 25% av världsmarknaden för sina hålremsprodukter. Ett antal högteknologiska skrivare sålde också bra, delvis beroende på ett mycket avancerat

skrivhuvud, det så kallade Flexhammarhuvudet, som var state of the art. Facit hade differentierat sina produkter, och anpassat dem till ett antal kundsegment där konkurrensen var relativt måttlig och Facit tillhörde de ledande företagen.

Lanseringen av små matrissskrivare förde in Facit i en ny säljkanal, de som kallades för dealers, eller återförsäljare av olika slag. Med detta kom också en kraftig tillväxt i verksamheten.

Marknadsutvecklingen gjorde emellertid att Facit måste välja väg. Ulf Bergenudd beskriver möjligheterna för bolaget så, att:

"antingen gå till att bli ett högteknologiskt svenskt bolag, ett nischföretag, eller bli en av de dominerande på marknaden. Det här valet var inte så svårt eftersom branschen är mogen, och det finns mer standardprodukter än tidigare. Det var alltså inte så svårt för en japan att tillverka en högteknologisk produkt. Därför fanns det inte så många vägar. Vi var tvungna att via diversifiering gå för högre marknadsandelar."

Givet det här övergripande valet, fortsätter Bergenudd, blir det centrala för Facit att:

"få fram produkter för volymkanaler. Där har vi lärt oss att man köper teknik där den finns. För det viktiga för oss är att hålla våra distributionskanaler friska. Och de är friska. Vi tjänar pengar i varenda land. Och är det så att vår fabrik har problem, och man har undersysselsättning, så prissätter vi inte produkterna för att dra hem en kostnads massa i fabriken. Då visar vi istället en underabsorption i fabriken. Det kan vi inte göra på lång sikt, men vi har program för att lösa detta på ett eller två år. Och den vägen kan vi också köpa externt för att hålla kanalerna vid liv. Det gör vi med laserskrivare, med småskrivare från Japan o s v. Då litar vi mycket på extern R&D, även om vi håller på att ta över mycket av forskning och utveckling, och sedan bara lägga ut det på extern tillverkning, där man gör det billigare än när vi gör det för att man har större volymer. Det är strategin."

Produktutveckling och utvecklingsorganisation

Valet av strategi, eller konsekvenserna av denna, återspeglas i den idé som håller på att utvecklas inom Facit när det gäller principerna för design av produkter. Karl-Erik Berntson berättar att inom Facit pågår ett arbete som syftar till att hitta "någon sorts arkitektur i programvaran som gör att vi kunde hitta funktionella block som gick att föra över mellan modellerna. Så att hade vi en gång gjort en IBM-anpassning så kunde vi ha X antal modeller som passade denna — lite för enkelt uttryck." På mekaniksidan har Facit våren 1987 hittat en sådan "som skulle göra det möjligt att föra in andra skrivtekniker, och då kan vi behålla produkten till stor del som den är och därmed utnyttja gjorda investeringar." Vägen till ett brett sortiment blir då i stor utsträckning en fråga om uthållighet.

Produkter designade av Facit kan successivt ersätta köpta inom viktiga områden. Inom de områden där Facit väljer att inte utveckla egna produkter, skall man köpa på en sådan nivå att när Facit "paketerar den så att säga försvinner dess identitet och det blir Facit i alla fall."

Det arbete som pågick inom Facit under 1985 och framåt och som berörde organisationen av utvecklingsresurserna är också en del av att omsätta de nya verksamhetsramarna. Utvecklingen av en modulär princip för produkternas design, och arbetet med att finna en produktiv organisation för utvecklingsarbetet, är alltså av uppenbara skäl intimt förknippade.

Marknads- och sortimentsstrukturens utveckling

Facit står 1987 inför en situation där ett inslag är pågående strukturella förändringar på marknaden, framför allt i termer av produkttyper. Det pågår också ett omfattande program inom företaget för att i olika avseende möjliggöra en isensättning av utvecklingsmålen — ett breddat sortiment och öka marknadsandelarna. Oaktat arbetet med att i vid mening lösa produktförsörjningsfrågorna, är Facits utbud alltså inte helt i fas med marknadsutvecklingen. Till detta kommer problemen med takten i produktutvecklingsarbetet avseende egna produkter och möjligheterna att sysselsätta produktionsanläggningarna. Med olika mer eller mindre temporära lösningar vad det gäller sortimentet försöker Facit ledningen att simulera något företaget är tänkt att bli: Ett företag med ett tämligen komplett sortiment, och därmed möjligheten att bli en av de större företagen på marknaden.

Denna omställningsprocess innebär att en ganska komplicerad ekvation måste lösas ut. Produkter som Facit lever på för tillfället måste kompletteras med produkter inom teknikområden vilka är på frammarsch. Och in- och utfasningar av såväl nya som uppgraderade produkter blir en nyckelfråga för ledningen de kommande åren. Ulf Bergenudd berättar så här om hur han ser på utvecklingen framöver i de här termerna:

"Vi har NC-produkter, det är dom vi startade med 1969. De här nisch-produkterna omsätter. Nästan 50 Mkr, det här är bara Facit AB, det är inte konsoliderade siffror, så det får vi vara lite noga med. De är något högre när du kommer ut till slutkunden. Den är oerhört lönsamt, över 70%. Terminaler har vi hållit på med ett tag men på grund av magnetstrålningsdebatten i Sverige så sålde vi inte en terminal på tre fyra månader. Vi har en marknadsandel på asynkrona terminaler på 25 till 30% i Sverige. Det är mycket en skandinavisk marknad. Vi tänker köra 87 och 88, sen får vi se om vi skall ur den här marknaden. Det är en av strukturfrågorna, men produkterna är lönsamma. Sen har vi laserskrivare, där vi har varit inne och försökt utveckla själva, men sedan köpt istället. Det skulle explodera 86 men det hände inget. 87 skall det komma istället tror vi, och vi är med här med ett kraftfullt koncept. Den ligger inte längst ner på skalan av laserskrivare, där ligger Canon och HP, de säljer en billig laser som i princip är en PC-skrivare. Men vi kommer inte att vara så aggressiva på den marknaden. Vi kör ett mer avancerat koncept till systemintegratörer. Men denna produkt skall kompensera det som kommer att gå ner så småningom.

Våra stora produktlinjer — importerade småskrivare. Nu har vi fått ett uppföljare som är mycket mer Facitorienterad. Den gamla produkten är ersatt med en Facitprodukt, men tillverkad i Japan. Det här är alltså matrissskrivare. Vi har också andra matrissskrivare, våra avancerade systemskrivare som vi tillverkat i Sverige i höga volymer. Vi kom med en ny version i fjol som vi sålde för drygt 100 Mkr av. Men den hade vi hoppats att den skulle lyfta kurvan för matrissskrivare något, det trodde vi alla. Men egentligen kunde man ha anat den här utvecklingen. Vi var ute ungefär ett år för sent med produkten, och tappade det öppna fönster som fanns där ute. Det är oerhört viktigt att vara snabb i produktutvecklingen. Och här har vi ett dilemma. Matrisvolymen kommer att sjunka till mitten av 88, och då kommer vi med en ny produkt, som förhoppningsvis kan lyfta volymen igen: Vi har kunderna, vi har renommé och allt. Så sannolikheten är stor för att vi lyckas — om de här systemskrivarna fortfarande kommer att vara efterfrågade. Allt pekar mot att det skall finnas volym i marknaden fram till 91, men för att vara garerade så kommer vi att satsa stenhårt på laserskrivare. Och jag räknar med att det vi tappar på matrissskrivare under -87 och -88 det kompenseras av lasertillväxt. Det är i och för sig inget problem att matrissskrivare sjunker i volym. Det skulle vi kunna kompensera med andra tekniker. Problemet ligger i volymen i fabriken. Men med stigande yenkurs så har det blivit allt mer aktuellt att flytta hem produktionen från Japan. Och jag kan inte lägga ner fabriken — det gör man inte i Sverige.

Framför allt går det inte att lägga ner en fabrik vid den här tidpunkten, och inom Ericssonkoncernen som hade problem av den här typen också på andra håll. Som kommer att framgå senare var just detta troligen en central ingrediens i motiven som låg bakom försäljningen av Facit (se vidare kapitel 10).

Fokus på intäkterna

I början av 1987 är Facit repositionerat som Bergenudd uttrycker det. Internt har ett antal rationaliseringsprogram genomförts för att ta ner kostnaderna till en nivå i paritet med affärsvolymen. Kostnader då som Facit endera förfogade över, här fanns till exempel problemen med kostnader som Ericssons säljbolag belastade Facit för, eller hade tillåtelse att skära i. Fabriksorganisationen var ett exempel på en kostnadsmassa som Facit fick leva med. I och för sig hade ledningen som ambition att Facit skulle vara ett producerande företag, men storleken på produktionsresursen kunde minskas väsentligt, åtminstone under en övergångsperiod. Facit hade också genomfört ett antal projekt för att minska kapitalbindningen i verksamheten och den vägen förbättrat avkastningen på det sysselsatta kapitalet. Mot denna bakgrund kan Ulf Bergenudd konstatera att:

”Slutsatsen är alltså att vi kan inte förbättra kassaflödet eller skära mer kostnader, så därför är det intäkterna av racet som är grejen, det är det vi kör nu.”

Under våren 1987 är arbetet med att åstadkomma detta i full gång. Denna satsning går under namnet Tour de Facit. Ulf Bergenudd berättar:

”Vi har då något som vi kallar Tour de Facit, som symboliserar att här ligger vi i klungan och långt här framme ligger ett företag som heter Epson som är världsledare. Med 30%. Sen ligger det en klunga, med mellan 8 och 10%, och vi är en av dem. Så för oss har racet startat, en tuff attack med ett oerhört marknadsprogram. Vi fördubblar marknadsaktiviteterna. Seminarier och promotion. Och vi har sagt, lite ödmjukt så där, att vi skall gå för position nummer två i Europa. Nu är det kanske mer ett inslag i en predikan på säljkonferenser. Men i Skandinavien skall vi vara nummer ett. Vi är idag nummer två — vissa siffror pekar mot nummer ett — men säg att vi är nummer två. I Tyskland, Frankrike och England blir vi nog inte mer än nummer fyra, men blir vi nummer fyra i Europa så är vi nöjda med det. Då kommer vi att tillhöra dem som antagligen tjänar pengar.”

En försvårande förutsättningen för Facit i det här sammanhanget är att Facit har en begränsad självständighet när det gäller resurserna i de med andra Ericsson-enheter gemensamma säljbolagen. Guy Ekholm konstaterar att det i och för sig finns ”stora resurser ute på bolagen i form av marknadsföring- och reklamkunskande, men de är väldigt Ericssonorienterade.” Carl-Olof Andersson som är ansvarig för Facits serviceorganisation kompletterar bilden genom att om service-sidan notera att av Ericsson Services verksamhet är Facit ”kanske 1% av deras business och får attention därefter.”

Ett pågående arbete inom Facit syftar till att förbättra situationen i detta avseendet och tar fasta på styrning av säljarbetet samt olika åtgärder för att förbättra precisionen i säljarbetet och professionalismen ute i säljbolagen. Detta arbete har berörts ovan (se kapitel 7) och här skall bara erinras om att också dessa åtgärder kan inkluderas i strävan att öka omsättningen för Facit.

Magnum-projektet och en strategisk allians

Under sensommaren och hösten 1986 visar det sig att två strategiska produkt-utvecklingsprojekt, ett inom respektive division, i princip skulle utmynna i två snarlika produktvarianter. För Facit som företag var implikationen att vissa utvecklingskostnader hade dubblerats, för att få fram produkter som dessutom skulle kunna komma att konkurrera om samma kunder.

Genom en samordning av de utvecklingsresurser som var sysselsatta med de båda projekten, och en inordning av projektet i den ena divisionen, skapades det så kallade Magnumprojektet. Detta löste delar av problemen kring de höga utvecklingskostnaderna inom företaget. Men ett antal frågor kvarstod fortfarande. En frågan gällde omfattningen på projektet som sådant. Det var inte uppenbart att alla idéer om vad som skulle kunna utvecklas inom ramen för projektet faktiskt också skulle genomföras och kommersialiseras. En andra fråga gällde, och detta då i praktiken oberoende av de tänkbara dimensioneringarna av projektet som sådant, att totalkostnaden sannolikt skulle komma att bli så

hög att det var tveksamt om Facit hade ekonomisk kapacitet att absorbera denna.

En nedläggning av projektet var strategiskt olämpligt. Företaget skulle då bli än mer beroende av köpta produktlösningar på bekostnad av en egen industriell bas. Ulf Bergenudd berättar på följande sätt om behovet av en industriell bas, ett problem vars lösning under 1987 alltså framför allt går under beteckningen Magnum:

"vad vi har sagt om varför det är så viktigt med det här Magnumprojektet (...) det är att om vi inte klarar det här projektet — att bygga upp en modul eller en familjemodul som gör att vi kan återanvända de här modulerna — då kommer vi inte att vara ett modernt företag. Det är så alla gör. Jag menar bilbranschen har gjort det här längre än de flesta, för de har så enorma utvecklingspengar i varje projekt, så de är tvungna att göra det. Men sen har andra anammat samma modell, och nu vi också. (...) Och då har jag öppet i styrelsen sagt att (...) det kostar för mycket pengar för att det här bolaget skall ha råd med det. Om vi skall leva upp till vårt lönsamhetsmål. Men jag tycker ändå att vi skall göra det, därför att det kan ge oss en fortsatt industriell bas. Om vi prioriterar 18% ROCE, så kan jag nå det i slutet 88 eller kanske tidigare om vi la ner det här projektet. Och det vet alla. Och det är faktiskt väldigt viktigt att vi talar om för oss själva varför gör vi så här."

Skulle Magnumprojektet genomföras, vilket i och för sig inte var självklart i början av 1987, så skulle alltså med stor sannolikhet finansieringen för eller senare bli ett akut problem.

Projektets genomförande får under våren 1987 stöd från bolagscheferna i de viktigare säljbolagen. Även styrelsen i Facit ger klartecken att gå vidare med projektet, under förutsättning att finansieringen kan lösas på ett rimligt sätt. I december 1987 berättar Lennart Asplund den divisionschef som har ansvaret för Magnumprojektet så här:

"Vi kan väl säga att inom en mogen bransch med globala förutsättningar så kan inte vi med våra resurser driva projekt ensamma. Så vi måste hitta samarbetspartners och det är till stor del vad jag har koncentrerat mig på det senaste halvåret. Både europeiska och amerikanska och även den japanska partner som vi sedan en tid har en god relation med. Det har utmynnat i en avsiktsförklaring kring Magnumprojektet där vi har kommit överens med Tec om att dela på projektet. På så vis försöker vi utnyttja våra respektive styrkor. Och Tec's styrkor är framför allt hur man producerar på ett ekonomiskt sätt. Hur man går från utveckling till produktion på ett snabbare sätt. Den här avsiktsförklaringen skall följas upp med ett avtal nu innan jul. (...) Vi vill alltså kapitalisera Tec's kunnande, så att vi skall kunna sätta Magnumprojektet med en partner som gör vissa bitar i projektet och därmed dra ner våra egna resurser till en nivå som vi tror att vi långsiktigt kan hålla. Och sedan inte minst viktigt, nå nya kunder via Tec. En större marknad alltså."

Facit har emellertid också något att erbjuda istället. Lennart Asplund berättar att intresset från japanernas sida grundas i att:

”I Europa är ju kulturella aspekter och traditioner viktigare än reklamkampanjer. Där har vi en fördel. Sedan har vi en konkurrensfördel i fabriken men den infrastruktur vi har kring fabriken. Även om man flyttar en fabrik in i Europa, så måste man se till att försörja den med underleverantörer. Och det kommer sannolik att finnas EG-krav på andelen lokal försörjning. Där har vi en fördel inte visavi andra europeer men visavi nyetableringar. Vi har alltså en bra position.”

Under hösten 1987 lyckas Facit med att lägga grunden för en strategisk allians med Tokyo Electric Company (Tec). Förhoppningen är att detta skall bli inledningen på ett samarbete där synergier kan utnyttjas, genom att utvecklingsprojekt delas upp, och produktionen kan samordnas. Inom Facit ser ledningen stora möjligheter i att lära sig av japanerna, men också att få tillgång till deras marknadskanaler. I utbyte erbjuder Facit ett fotfäste för japanerna i Europa och, om Facit lyckas med sina utvecklingsplaner, en partner som också är bland de ledande på denna marknaden. Tillfredsställelsen inom Facit av att ha lyckats etablera relationen till Tec är stor.

Diskussion och tolkningar

Till stor del var arbetet med att utforma verksamhetsramar för Facit avslutade när den här studien inleddes. Någon beskrivning av hur sådant arbete gick till inom företaget är därför inte möjligt.

En vanlig föreställning när det gäller mål och strategier för ett företag är att formulerandet av dem föregår omsättandet av dem i praktiken. I den här studien finns emellertid indikationer också på det omvända¹⁰⁹. Mycket av det som ledningen betraktade som ramar och riktlinjer för utvecklingen av Facit förefaller ha växa fram, utan någon uppenbar systematik, genom arbetet med en rad olika frågor som ledningen var eller hade varit sysselsatt med. Implikationen skulle i så fall vara att strategiarbetet pågår ständigt. Ibland i en explicit form, ibland och kanske oftast i en implicit form. Det är det explicita arbetet med att forma strategier som inte har kunnat beskrivas här.

Facitledningens ambition att skapa en strategisk allians är vid en ytlig betraktelse ett exempel på hur mål och strategier omsätts, först genom arbete inom ledningen och därefter hur företaget i övrigt kommer att involveras. Den blivande partnern hade som exempel tillgång till marknader som passade de planer på expansion som hade definierats för Facit. Magnumprojektet som sådant, vilket skulle delas med allianspartner var på motsvarande sätt ett del av strategin att ha en viss kompetensnivå och kompetensinriktning. I argumentationen för

¹⁰⁹ jmf Mintzberg, H. and Waters, J. (1985). On Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.

valet av just Tec som partner finns det emellertid också något nytt med i bilden. En helt ny strategi för Facits utveckling betraktas som ett av de centrala argumenten för just Tec. Denna nya strategi håller ledningen dessutom på att om-sätta genom att överföra utvecklingsresurserna till Facits fabriksorganisation. Den strategi som åsyftas är omsvängningen från att prioritera produktinnovationer till att istället arbeta med och prioritera processinnovationer. Denna utvecklingslinje, eller idé om det framtida verksamhetsinnehållet, hade växt fram genom ett förändringsarbete som syftade till att öka effektiviteten i arbetet med just produktutvecklingar. Affären med Tec framstår, ur det perspektivet, som en dellösning också på ett gammalt problem inom ramen för en nyligen förändrad strategi. I så motto kan alliansen med Tec fungera som illustration till den komplexitet som existerar när det gäller verksamhetsramarna: Till exempel i termer av vad som är att betrakta som utgångspunkter för ledningens arbete och vad som är att betrakta som resultat av deras arbete vid olika tidpunkter.

Verksamhetsramarna uttrycker i så motto en form av nuläge när det gäller ledningens uppfattning om vad som är sunda och rimliga verksamhetsområden och utvecklingsvägar för ett företag. Att ledningen arbetar med frågor som har en stark anknytning till detta är inte bara logiskt utan fastmer önskvärt. Att verksamhetsramarna har implikationer för vad ledningen arbetar med respektive inte arbetar med är därför en mindre dramatisk tanke än den omvända: Vad ledningen arbetar med respektive inte arbetar med har implikationer för verksamhetsramarnas utformning och innehåll över tiden. Länken går via de föreställningar som utvecklas genom arbetet med olika sakfrågor av vilken karaktär dessa än må vara, och den dynamik som existerar när det gäller hur sådana föreställningar utvecklas inom en grupp.

Verksamhetsramar blir från en sådan utgångspunkt möjliga att förstå som två delvis olika företeelser. För det första kan de betraktas som en företagsledningens teori om företaget, dess omvärld och förutsättningarna för företagets utveckling. Verksamhetsramarna fungerar som en referensram inom vilken diskussioner kan föras. Därför spelar verksamhetsramarna en roll som en element i hur ledningsarbetets konkreta innehåll definieras. I förlängningen av detta finns idén om att strategier och mål är centrala instrument för att leda verksamheter. För det andra kan verksamhetsramar betraktas som en form av resultat av arbetet inom en företagsledning. Ledningen drar successivt slutsatser i olika avseenden, utan att detta i en strikt mening kan betraktas som ett avgränsat eller definierat arbete med verksamhetsramarna. Ledningen reducerar på vis en komplexitet i sin tillvaro som inte låter sig representeras på något annan sätt — än som en förenklad beskrivning av verkligheten. Dessa beskrivningar representerar något annat än vardagsfrågorna, olika problem eller utvecklingsbehov i företaget och en mångfasetterad och dynamisk omvärld. Denna ledningens teori utvecklas successivt över tiden och är i det avseendet att betrakta som ett konstant resultat av deras arbete.

Som föreställningar betraktade kan verksamhetsramarna sägas utgöra både ett komplement till och ett substitut för analyser och beslutsfattande. Komplement i meningen att de representerar en form av kunskap om och ställningstagande till såväl nuläget som utvecklingsriktningarna, ett preliminärt beslutsunderlag. Substitut genom att verksamhetsramarna definiera vad som är att ta för givet i olika sammanhang, och därigenom avgränsa komplexiteten i olika frågeställningar.

Förekomsten av och förtroendet för ledningens teori om företaget gör det möjligt för dem att agera. Genom att ledningen också gör detta — i form av att olika arbetsuppgifter och aktiviteter successivt definieras — kommer en delvis spontan vidareutveckling av verksamhetsramarna att komma till stånd. Denna vidareutveckling kan betraktas som ett komplement till en systematisk och avgränsad arbetsprocess för att åstadkomma samma sak.

9 Organisering av ledningsarbete

I detta kapitel behandlas företagsledningens metoder och former för att organisera sitt arbete. Tre huvudsakliga områden behandlas: den formella fördelningen av ansvar, arbetet i ledningsgruppen men också andra forum, samt förekomsten av projekt och mer bestämt då utöver den typ av projekt som utgjorde en del av sättet att organisera verksamheten i företaget (till exempel då produktutvecklingsprojekt).

Den formella fördelningen av ansvar

Den formella organisationen av företagsledningen kommer till uttryck genom den titulatur, och de befattningsetiketter som tilldelats personerna i företagsledning. Följande befattningar förekom i företagsledningen inom Facit: VD (Ulf Bergenudd), Marknadschef (Guy Ekholm), Försäljningschef (Anders Grönlund), Divisionschef F (Per-Arne Friman), Divisionschef S (Lennart Asplund), Teknisk utveckling (Karl-Erik Berntson), Produktionschef (Leif Wallqvist), Teknisk support (Carl-Olof Andersson), Personalchef (Birgitta Landin)¹¹⁰, samt Ekonomichef (Marcus Löfdahl). Det sätt på vilka personer i ledningen beskrev sitt ansvar är tämligen traditionellt och typiskt och återges nedan i sammanfattad form.

Marknadschefen hade ett övergripande ansvar för koordinering av marknadsaktiviteter, speciellt avseende profileringen av Facit som företag. Han skulle också bistå divisionerna med kompetens och resurser i deras arbete med marknadsföringen av enskilda produkter eller produktgrupper.

Divisionscheferna hade i första hand ett produkt- och produktlinjeansvar. De fanns en fördelning dem emellan baserat på just produkter. De ansvarade för försäljning och lönsamhet per produkt, de hade ansvaret för marknadsföringen på produktnivå och för utveckling av nya produkter och modifieringar av gamla.

¹¹⁰ Under studien sker ett byte av personalchef. Istället för Birgitta Landin tillträder Claes Vallin. Denne tar emellertid inte plats i företagsledningen förrän i samband med att den sista intervjuomgången genomförs och har därför inte ingått i studien.

Försäljningschefen hade under sig ett antal regionchefer, och ansvarade för Facits försäljningsarbete ute i de med Ericsson gemensamma säljbolagen. Han hade också ett lönsamhetsansvar, definierat per land. På grund av Facits situation innebar arbetet till stor del också att koordinera vis-a-vis koncernen i övrigt och att bevaka Facits intressen. Personalen i säljbolagen var underställda bolagscheferna och alltså inte försäljningschefen i Facit. Ett förhållande som i och för sig förändrades successivt under observationsperioden.

Chefen för teknisk utveckling ansvarade för att hålla Facit up to date när det gällde teknikutvecklingen inom branschen samt viss grundläggande forskning och utveckling. Han hade också ansvar för att finna den principiella lösningen på frågan hur Facit kunde få ekonomi i arbetet med att diversifiera produktportföljen.

Chefen för serviceverksamheten ansvarade för eftermarknaden i form av service, reparation och tekniskt underhåll av Facits produkter åt användarna.

Produktionschefen ansvarade för företagets produktionsanläggningar i Örsäter utanför Åtvidaberg, vilket innefattade produktion, planering av produktion samt inköp i anslutning till detta.

Personalchefen ansvarade för policyfrågor, kompetens och utbildning när det gällde chefer, samt olika projekt av typen principer för löne- och bonussystem eller olika utvecklingsprojekt av typen job rotation.

Ekonomichefen ansvarade för övergripande ekonomifrågor, samt löpande redovisning men också viss administration, administrativa system och data. Han hade också en roll som controller och arbetade med specifika projekt i anslutning till detta, bedömning av lönsamhet i olika avseenden, samt med olika investeringskalkyler avseende produktutveckling och anläggningar.

Två exempel på formella ansvarsområden

Att i detalj beskriva var och ett av de olika ansvarsområden som förekom inom Facit ledning är inte möjligt av utrymmesskäl. I hög grad liknar den här typen beskrivningar varandra inbördes och de avviker inte i något från vad som i allmänhet berättas när formella ansvarsområden skall beskrivas. Detta till trots kan det vara rimligt att ge exempel på sådan beskrivningar, och mer bestämt då två som är utvalda för att de illustrerar en enda central skillnad, nämligen huruvida ansvaret i första hand avsåg en viss typ av frågor, eller om också ett mer omfattande ansvar för personal förelåg.

Det första exemplet utgörs av försäljningschefen i Facit. Den som under den aktuella observationsperioden innehade denna befattning, Anders Grönlund, berättar så här om innehållet i sitt arbete:

”Jag är ansvarig för både att vi skall nå våra försäljningsvolymerna och vår bottom line. Sedan är en väldigt tung del att etablera förhållanden med våra stora OEM prospects, det är alltså typ Unisys, DEC, Bull, Siemens och ICL, och

se till att vi på ett professionellt sätt driver relationerna med dem. Och sedan att se till att vi har det professionellt ute i bolagen, se till att vi har rätt organisation, se att vi ... ja, den stora problematiken har varit fram till nu, och är fortfarande, att vi måste profilera oss mycket starkare som Facit och ta det här steget ut från Ericsson. Det är något vi har hållit på och slagits för i många år. (...) Så mitt jobb består i att skapa en optimal, om man kan säga så, miljö, för att kunna existera ute i bolagen. Det vill säga att vi verkligen har de bästa möjliga förutsättningarna för att kunna sälja. Det första är då organisatoriskt, och allt det som skall till. Sedan att få den här enheten där ute att fungera på ett professionellt sätt, att jobba bättre än konkurrenterna.”

Ett speciellt problem i sammanhanget ansågs inom Facit vara att företagets säljresurser formellt sett var underställda Ericsson. På frågan om dotterbolagen rapporterade till Facits försäljningschef och i så fall hur denna rapportering gick till och vad den hade för innehåll, berättar Grönlund följande:

”Ja, det är också ett problem. De sitter ju ute i bolagen under en Ericssonchef. Därmed rapporterar de rent formellt till den lokala organisationen. Men det är ju så att säga ett matrisförfarande. Och det här har varit så, inte uttryckligt i något papper eller så, men dom får inte göra något i vår organisation där ute förän de har checkat av med mig att de får göra det.”

Även andra i Facitleddningen har anledning att ha kontakter med säljbolagen. De båda divisionscheferna är ansvariga för försäljningen per produkt till exempel, och chefen för teknisk support utnyttjar i hög grad Ericssons lokala service-tekniker för att serva Facits kunder. Om problemen kring detta, och vad detta innebär för försäljningschefens ansvar, berättar Grönlund så här:

”Vi försöker att kanalisera in allting genom mina killar. Därmed sätter vi inte locket på för de andra att ta kontakt med bolagen. Vi säger att om bolagen inte vet vem de skall kontakta, och de behöver hjälp med vad det vara månde — och de är säljare där ute så vi förstår deras problem — så drar vi ärendet här på rätt sätt, och leder in det på rätt vägar och så får de tillbaka ett riktigt svar.”

När försäljningschefen talar om sina killar så syftar han på de personella resurser som står till hans förfogande, nämligen fyra personer:

”Tre regionchefer som hanterar Ericssonbolag och så en kille som hanterar hela Asien och Australien.”

Därutöver har försäljningschefen också kontakter med ett antal agenter som arbetar runt om i världen för Facits räkning.

En delvis annan arbetssituation har divisionscheferna. Detta då genom att de ansvarade för en betydande mängd personers arbete. Chefen för division S som i stor utsträckning baserats på de matrissskrivarsortiment vilket Facit levde

på under den aktuella observationsperioden, berättar så här om sitt avsvarsområde:

"Vi har en nyligen reviderad organisation, där vi samlat matrissskrivare i en division, alltså S. Den bildades under november och december i fjol, som ett resultat av att vissa produktlinjer växte ihop. Och för att få nödvändig koordination, framför allt utvecklingsmässigt, så flyttade vi om i produktlinjerna. Ulf vill att vi skall ha ett operationellt ansvar, så organisationen speglar hur Ulf vill fördela ansvaret. (...) I min organisation finns då två marknadsgrupper, var och en med sin applikation, och så har vi en projektorganisation. I denna skall all utveckling koordineras. På så sätt har vi gjort lite avkall på autonoma produktlinjer. Men det reflekterar en ganska stor satsning som vi måste göra nu på ett nytt projekt, där vi kraftsamlar alla utvecklingsresurser. Vi försöker behålla en produktlinjesammanhållning i verksamheten som skall borga för en nära kontakt mellan marknad och utveckling. (...) Vi är cirka 50 personer totalt, med en fördelning på 10 till 15 marknadsmänniskor och 30 till 40 utvecklingsmänniskor.

När det gäller de krav som riktas mot S-divisionschefen, och de befogenheter som denne har, så uttrycktes detta på följande sätt:

"De divisionsspecifika frågorna, alltså frågor som jag känner att jag har armarna runt, där är det så att jag och Ulf drar dem i en omfattning som jag känner att jag behöver. Om jag behöver förankring. Men Ulf ger ju väldigt fria händer. Så jag har egentligen inget krav på mig annat än lönsamhetsmässigt och att på den nivån få det här att falla ut på ett bra sätt. Men när Ulf skall blandas in är mycket en fråga jag bestämmer själv."

Lennart Asplund hade tidigare innehaft en befattning som ansvarig för en marknadsgrupp av liknande karaktär som de som fanns inom S-division. När han skall karaktärisera skillnaderna mellan arbetet som marknadsgruppchef respektive divisionschef, berättar han att:

"Egentligen tror jag inte att det är så stor skillnad. Det är mycket vad man gör jobben till. Och under min tid som marknadsgruppschef var jag mycket inne i projekten, mycket beroende på att vi inte hade projektledningsresurser av den kaliber som behövdes. Vi hade en matris kan man säga (mellan marknadsgrupper och produktutvecklingsprojekt ffa), även om den inte var uttalad. Divisionschefsjobbet innebar däremot att jag fick bättre access till ledningen. Jag kunde både göra mig hörd och få information. Det tror jag var den största skillnaden. (...) Rent allmänt kan man säga att jag har haft stort förtroende för att köra min verksamhet och all den information som behövs för att kunna göra ett så bra jobb som jag förmår. Men just behandlingen av frågor och kopplingar mellan produktlinjerna, försäljning och marknad har kanske inte hanterats. Och det är ett problem som vi brottas med ännu."

Gränser mellan befattningars ansvarsområden

En viktig implikation av arbetsfördelning är att det också uppstår gränssytor mellan olika befattningshavares ansvar. Ekonomichefen inom Facit, som också ansvarade för administration, hade just en typ av befattning som till viss del präglades av den här typen av gränsfrågor. Marcus Löfdahl, som satt på det jobbet, berättar så här om vari uppdelningen mellan personal och administration bestod:

”Allt som inte har med personal att göra, typ rekrytering, löner mm ligger inom administration. Till exempel ekonomisk styrning, rapportering och kontorsservice. Sedan har vi också ett snitt mellan Sundbyberg och Åtvidaberg. Så Åtvidaberg har en hel del av basfunktionerna, till exempel ekonomisystemet som vi kör. Så där finns redovisningsbyrå som tar fram basinformationen, och den biten ligger under fabrikschefen. Sen gör vi analyserna här uppe. Vi har kassafunktionen där nere. Vi har fyra på ren ekonomi här uppe och så har jag sex personer på central planering som sitter i Åtvidaberg och utgör interfacet mellan dotterbolag och fabrik. De gör prognoser och beläggningsanalyser. Men en hel del av den här verksamheten ligger organisatoriskt inom EIS (Ericsson Information System ff a). Så vi har inga glasklara snitt. Vi har orderhanteringen inom EIS till exempel.”

Ett annat exempel på den här typen av gränsfrågor berättar Carl-Olof Andersson om. Som ansvarig för teknisk support, det vill säga olika typer av kundservicefrågor, sitter han och hans organisation som en form av nav i vissa typer av frågor. Carl-Olof Andersson berättar att mycket rör:

”... problem i produktionen. Det är mer sällan som det gäller utformningen av produkter. Det kan gälla att få in modifieringar till exempel. Men jag arbetar nära med ledningen för produktionen. Vi behöver vissa tjänster av dem så jag har goda förhållanden med fabriken. Vi är delvis en sammanhållande länk mellan marknad, utvecklare och produktion, speciellt när det gäller information. Man kan säga att mycket av mina frågor ligger inom det här området, och löses därför på ett smidigt sätt genom sådana här kontakter. De behöver inte föras upp i ledningsgruppen. Möjligen informerar jag ledningsgruppen, eller kollar av med Ulf. Jag känner att jag har de andras förtroende att arbeta på det viset. (...) Vad Ulf har gjort är att han har spritt ut handlingsfrihet, och man känner på sig vad han tycker, så det finns liksom ändå med. Ulf har skapat en sorts anda som gör att information ersätter styrning. Därmed kan man ta beslut i organisationen utan att skjuta upp frågan i organisationen, därför att man vet vad som tänks ovanför en i organisationen. Okey ibland blir det fel. Men då får man ju rätta till det. Detta är gynnsamt för initiativkraften. Vi har inga befattningsbeskrivningar till exempel, utan vi tar tag i de frågor som finns att lösa. Vi arbetar efter principen att släpp inte en fråga utan utred i så fall vem som skall lösa den. På så vis rutar vi inte in oss.”

Ett informellt sätt att lösa allehanda frågor omvittnas också av andra. Uttryck som ”löser vi på tu man hand”, ”tar vi i korridoren”, återkommer ofta, liksom

beskrivningar av frågor som har karaktären av gränsfall när det gäller arbets- och ansvarsfördelningen mellan personerna i företagsledningen.

Ledningsgruppen och dess arbete

Facits ledningsgrupp träffades under cirka en halv dag, varannan vecka. Vid två av tre tillfällen var mötena förlagda till Sundbyberg utanför Stockholm. Det tredje tillfället däremot brukade hållas i Åtvidaberg. I ledningsgruppen ingick samtliga som rapporterade till Ulf Bergenudd, alltså såväl de som hade ett linjeansvar, som de som hade mer stabsliknande uppgifter och ansvarsområden. Någon formell inre cirkel, affärsledningsgrupp eller något liknande förekom inte. Samlades ledningsgruppen så samlades hela den formella företagsledningen. Någon form av formell dokumentering i anslutning till mötena förekom inte. Vad som fanns var en dagordning, och ett kort beslutsprotokoll, som i princip upptog dels i förekommande fall de beslut som hade fattats, men framför allt en förteckning över de uppdrag eller uppgifter som delats ut till enskilda eller grupper att hantera. Beteckningen minnesanteckning är kanske mer adekvat med tanke på detta. De anteckningar som gjordes noterades av VDs sekreterare Ulla Åkerblom, som också hade i uppgift att successivt följa upp de här aktivitetslistorna, och återföra dem till den dagordning då de åter var aktuella för exempelvis avrapportering eller någon form av lägesrapport.

Initialt hade ledningsgruppsmötena i betydande utsträckning haft karaktären av information från respektive om vad som pågick i olika avseenden inom företaget. Successivt hade emellertid detta kommit att uppfattas som allt mer betydelselöst, då de som i realiteten hade ett intresse av informationen i praktiken redan hade fått den i andra sammanhang. Med tanke på gruppens storlek och sammansättning, alltså att samtliga funktioner inom ledningen representerades, var det inte heller något naturligt beslutsforum. Detta alldeles bortsett från att beslutsfattandet och lösandet av olika frågor inom ledningen i hög grad skedde på ett informellt sätt. Efterhand kom ledningsgruppens möten att inriktas mot att fylla i stort sett tre funktioner.

För det första utgjorde den ett tillfälle då hela ledningen var samlad. Härigenom blev mötena ett lämpligt sätt att distribuera eventuell information av allmänt intresse, som ännu inte kommit i omlopp på annat sätt. I så motto behöll mötena alltså sin informativa karaktär.

Ledningsgruppsmötena erbjöd också, och för det andra, ett tillfälle att ta upp olika frågor inom ramen för vars och ens eget ansvarsområde. Ibland kunde detta gälla att någon ville få synpunkter från de övriga i ledningen på något, till exempel vägval i inriktningen på en profilkampanj. Vanligt var också att sonderingar gjordes angående projekt som skulle sättas i gång. Det kunde då gälla att klara ut om projektet påverkade andra enheter eller, just för att det skulle

komma att göra detta, förbereda andra i företagsledningen på en eventuell medverkan, eller att deras medarbetare skulle komma att involveras.

Den tredje och sista huvudfunktionen var arbete med större projekt och övergripande frågor som rörde företagets framtida verksamhet, inriktning och organisation. Detta betraktades också till övervägande delen som den centrala uppgiften. Det låg också i sakens natur att de schemalagda mötena inte var den enda formen för ledningen att behandla den här typen av frågor.

När det gäller den övergripande strukturen i ledningsgruppens arbete kan också nämnas två andra karakteristika. Det ena av dessa var att även om dagordning lades fast successivt, så utnyttjades en del tillfällen till specifika och alltså återkommande frågor. Varje kvartal hölls ett möte som i huvudsak behandlade resultatutfallet för det senaste kvartalet samt diskussioner kring olika bedömningar av den fortsatta utvecklingen i dessa termer. Dessutom förekom, någon eller några gånger per år, att ledningsgruppens möte omfattade två dagar. Ledningsgruppen reste då ofta bort, för att få tid och tillfälle att föra en mer sammanhållen och djuplodande diskussion om de större och mer långsiktiga utvecklingsfrågorna.

Det var inte ovanligt att också andra personer än enbart företagsledningen deltog i ledningsgruppens möten. Vid behov deltog personer som ansvarade för olika projekt eller funktioner när ledningen behandlade frågor i anslutning till deras arbete. Ofta var det då fråga om att vara föredragande för att beskriva någon form av bakgrund till den fråga som skulle behandlas, eller för att kunna tillhandahålla information som fordrades för diskussionen av frågan. Det förekom också att bolagscheferna för de av Ericssons säljbolag som var speciellt viktiga för Facit kunde delta i ledningsgruppsmötena. I första hand då när affärläget och marknadsutveckling diskuterades.

VDs beskrivning av ledningsgruppen

Beskrivningarna av arbetsformer och klimat i ledningsgruppen är tämligen samstämmiga. Men innan detta verifieras, och avvikelserna presenteras kan det vara meningsfullt att först låta Ulf Bergenudd komma till tals om vilka avsikter han hade med ledningsgruppens arbete och arbetsformer. Han ger då först denna allmänna utgångspunkt:

"Den här ledningsgruppen, om man tittar på hur den är sammansatt så ser du att det är representanter för hela organisationen. Det är en väldigt bred ledningsgrupp, byggd på att vi har en väldigt flat organisation. Jag hade den här ledningsgruppen när jag började, det är ett skäl. Vi har gjort vissa justeringar i arbetsuppgifterna för vissa personer, som jag då har gjort därför att jag tycker att vissa passar bättre för vissa uppgifter. (...) Det finns ett alternativ till det här och det är att du minskar ner gruppen och sitter i princip med din financial controller och någon eller två mycket starka linjekillar och så kör du organisationen den vägen. Jag har valt att ligga kvar med den här flata och breda ledningsgruppen för att jag tror på det. Det kan kännas lite jobbigt för lednings-

gruppsmötena blir inte exekutiva, men de skall inte vara det heller. (...) Vi har sagt det att ledningsgruppens uppgift är att vissa större frågor skall behandlas där. I början var det väldigt mycket att man gick runt bordet och berättade vad man hade gjort. Och det där tyckte jag inte ledde någonstans, utan jag sa att det här behöver vi egentligen inte, därför att jag fungerar så pass interaktivt i mitt sätt att vara, så att jag vill ha en personlig kontakt med alla de här killarna. (...) I ledningsgruppen vill jag uppnå en bred uppslutning kring de större frågor som vi diskuterar. Så vi försöker ta en eller två frågor på varje ledningsgruppsmöte, som vi bestämmer till nästa gång, och sedan är det lite småfrågor som alltid kommer upp. Och det där är rätt bra för då får vi en diskussion kring de aktuella frågorna som kan vara hyperstrategiska, som om vi skall lägga ner ett utvecklingsprojekt, eller om vi skall satsa på en ny produkt eller något sådant. Det är över huvud taget förändringsprojekt som vi diskuterar i ledningsgruppen.”

För Bergenudd är ledningsgruppen alltså ett instrument för att nå konsensus kring hur olika frågor skall lösas, och olika problem hanteras. Det avgörande är att dessa skall ha en viss dignitet, och att de därför naturligt berör samtligas arbete. Åtminstone i så motto att de kommer att få stå till svars för hanteringen av vissa frågor i egenskap av representanter för företagsledningen. Bergenudd har två argument för denna uppläggning. Det första argumentet är att:

”Den kompetens som behövs i en organisation, den professionalism som behövs — att fatta rätt beslut, vi kan definiera det så — kalla det kompetens. Jag tror att den högsta graden av kompetens, den når du genom en hög grad av medinflytande. Att folk vet att det lönar sig att vara med och diskutera. Får du det så blir det enkelt för då blir engagemanget väldigt stort. Så får du en positiv spiral och det skapar faktiskt en kompetent organisation. Och så skall det fungera på varenda nivå.”

Det andra argumentet har att göra med möjligheten att agera unisont, och att undvika att det uppstår situationer där personer i ledningen väljer att föra ut sina tvivel i en viss fråga i organisationen, snarare än att ta upp detta med kollegorna i företagsledningen. Bergenudd berättar i sammanhanget att han:

”... vill då att i ledningsgruppen skall vi debattera, och ha de meningsskiljaktigheter som alltid finns mellan avdelningar lösta. För att sedan kunna gå ut i hela organisationen och informera om varför vi gör på det ena eller andra sättet. Och det har jag upplevt ibland att det på vissa håll silas information och man tolkar. Man tar sin egen version av ett skeende, och man säger inte att det här är något vi är väldigt överens om. Utan man kan då säga att det här snackade vi om i ledningsgruppen, men jag tycker ... osv. Det är en kultursak jag inte är riktigt happy med, och jag blir jävligt förbannad, för är det någonstans där sådant skall upp så är det i ledningsgruppen.”

Ett annat centralt motiv för att ge ledningsgruppen den form som han valt är att dessa möten är viktiga också av sociala skäl:

”Att man där utbyter och lite informellt kan ta upp lite sådana här små saker som egentligen inte står på agendan. När vi trots allt samlas för att prata om någonting som då på papperet verkar väsentligt. Och det försöker vi göra. Jag tror att det här är ett sätt som många företag väljer att göra, utom dem som väljer att samlas varje måndag och kör ett väldigt inrutat program, som till exempel ekonomiska resultatet föregående vecka. Så gör inte jag, för att det går rutin i de där sakerna.”

Den övriga företagsledningens syn på ledningsgruppen

Den bild som övriga medlemmar i företagsledningen ger av arbetet i ledningen i allmänhet, och ledningsgruppsmötena i synnerhet, stämmer i stor utsträckning med den som Bergenudd själv beskriver. På frågan hur de vill beskriva ledningsgruppens förehavanden svarar exempelvis Lennart Asplund så här:

”Ulf bestämmer i hög grad frågorna på agendan. Och det gör han på ett bra sätt. Om vi bortser från detaljfrågor så är Ulf duktig på att ligga lite före i sin förståelse av händelseutvecklingen, i så motto att han använder mycket tid för att bearbeta olika scenarier.”

Leif Wallqvist uttrycker sig på följande sätt om arbetet i ledningsgruppen. Han säger att det är:

”Väldigt mycket informationsutbyte, och målinriktning. Att prata oss samman med avseende på att ha ett gemensamt synsätt. Kanske ett sätt att få oss att dra åt samma håll genom att ge oss samma värderingar och synsätt på olika saker och ting. Det är otroligt högt till tak. Jag tror inte att det är någon som sitter och är orolig för att han inte vågar säga vad han tycker, även om det sker också. (...) Jag upplever inte att folk går i försvarsställning, eller tar åt sig så fort.”

Wallqvist menar att beteckningen ”ganska mycket kompisar” är en bra beskrivning av ledningsgruppen, men tillägger att:

”Det ligger en fara i det i och för sig. Man kan bli för angelägen om att bibehålla goda relationer och därigenom skulle man låta bli vissa frågor. Men jag upplever nog att vi kan vara ganska elaka mot varandra utan att det blir spännt.”

Marcus Löfdahl, företagets ekonomichef säger så här som svar på den aktuella frågan, hur han upplever ledningsgruppsmötena:

"Öppna. Högt till tak. Ett fåtal stora punkter som man drar igenom. Det är inte för mycket detaljer. Det är Ulfs sätt att driva bolaget också. Det är chefernas uppgift att driva företaget, så det är inte operativa frågor som skall upp i ledningsgruppen. Där skall vi diskutera affärsplaner, större skivaprojekt, marknadsföringen i det och det landet, sysselsättningsläget i fabriken osv."

Carl-Olof Andersson, ansvarig för Teknisk Service, berättar på följande sätt om ledningsgruppen och arbete i denna:

"Vi brukar ha någon eller några huvudfrågor. Och sedan under övriga frågor kan var och en ta upp om någon vill informera om något eller om det skulle kräva ledningsgruppens ställningstagande. Oftast görs detta spontant på mötet, men man kan anmäla dem innan och då kommer de också oftast upp som en punkt. (...) Vi har ganska stor handlingsfrihet inom våra ansvarsområden. I ledningsgruppen diskuterar vi mest övergripande frågor av typen hur skall vi anpassa oss till framtiden. Sedan är det mycket upp till var och en att försöka anpassa sin egen avdelning till de utvecklingslinjer vi väljer. Det är inte mycket beslutsfattande som vi håller på med på ledningsgruppsmötena. Vi arbetar själva med att omsätta idéerna i våra organisationer och att under det arbetet hålla de andra i ledningsgruppen informerade. Det gäller att lösa enskilda frågor i våra respektive organisationer på ett sätt som gör att man känner att det stämmer med hur de andra tänker och hur vi tänker oss framtiden inom ledningsgruppen. Och därför kommer inte småfrågor upp i ledningsgruppen. Utan det är stora frågor, till exempel förhandlingar med stora kunder osv."

Anders Grönlund, Facits försäljningschef, beskriver arbetet i ledningsgruppen på det här sättet:

"De stora frågorna, som konstant är uppe, det är att vi håller på att ta fram en ny skrivargeneration. Och där är knäckfrågorna hur den skall se ut. Det har alltså en längre tid, och det är oerhört viktigt för att ta fram en ny skrivare kostar i storleksordningen 100 Mkr. Så det är en tung fråga, där man kan säga att vi nu har startat projektet och vet var vi är på väg någonstans. Den andra stora frågan är givetvis försäljningen, och hur den går. Att hålla koll på försäljnings-siffror, ta tag i produkter där det går snett, det skulle jag vilja säga är de tunga frågorna."

När det gäller klimatet berättar Grönlund att:

"För det första tycker jag att vi har en duktig ledningsgrupp. Där det finns en fin teamkänsla. Där man verkligen känner att vi allesammans (...) att vi försöker att dra det här skeppet iland (...) Vi har ju olika funktioner inom bolaget. Men det innebär inte så att säga att när man pratar produktion så är det produktionschefen som håller i taktpinnen, utan vi är inne med hull och hår allesammans och har synpunkter på det mesta. Så vi får en väldigt hälsosam diskussion. Och jag tror också att vi har en öppen diskussion. Det är inte så att vi sitter och inte talar klartext. (...) Vi hoppar på varandra och råbråkar, men det är aldrig som så att vi blir osams, utan vi har ett bra förhållande i gruppen,

samtidigt som vi både kan ge och ta kritik, utan att någon blir sur eller förbannad.”

Lennart Asplund ger följande sammanfattande beskrivning av ledningsgruppen och dess utveckling:

”Mötena har väl varit en blandning av arbetsmöten och informationsmöten. Möjligen så har en trend tagit fart som innebär att det är mer fokuserade på enskilda frågor, och mindre allmänna möten. Möjligen är vi på väg att ändra uppläggningsen på ledningsgruppsmötena och det känns ganska riktigt. Först måste man kanske ha ganska allmänna möten, där man ganska hårt kommunicerar vissa saker och därefter går mot ett mer på en fråga inriktat möte, som då också är mer ett resultat av vad du styr mot för mål än något annat. En ganska naturlig process. Personliga relationer måste liksom mogna.”

Avvikande synpunkter

Det finns några avvikande synpunkter, när det gäller den allmänna bilden av arbetet i företagsledningen och speciellt då ledningsgruppen. En som representerar en sådan uppfattning är Karl-Erik Berntson, som är ansvarig för utformningen av Facits teknikstrategi. Han säger om arbetet i ledningsgruppen att detta i stor utsträckning handlar om:

”cykelställsfrågorna (...) alltså mindre frågor med korta tidsperspektiv.”

När han ombeds att utveckla sig kring ämnet berättar Berntson att ledningen använder dessa möten till att i första hand talar om:

”prissättning, budgetar osv som är viktigt i sig. Ulf använder i en del sammanhang konsulter, vilket jag är lite tveksam till själv, för risken är att man driver de lite större frågorna med konsulten och så sitter ledningsgruppen och matas med resultat. Och så lägger konsulterna fram en rapport som tolkas som någon sorts beslut. Om de säger att så här är det, så är på något sätt beslutet taget, med det är inte taget av oss. Vi blir förelagda något, och har egentligen bara blivit intervjuade, utan att riktigt veta till vad intervjun skulle användas. Och där missar Ulf ett tillfälle till pedagogik, och kör de stora frågorna i en kanal vid sidan om. Effekten blir ju att det bara är det operativa som diskuteras i ledningsgruppen. Och då lär du inte den här ledningsgruppen hur man kör ett företag. Intentionen var nog att ledningsgruppen skulle arbeta med strategiska frågor, och att man sedan skötte de operationella frågorna på egen hand. Men på något sätt tenderar det att inte bli så.”

Det Karl-Erik Berntson talar om är i första hand vad ledningsgruppen arbetar med, och då i stor utsträckning inom ramen för de möten som denna hade var

fjortonde dag. När han kommer in på klimatet i företagsledningen berättar han att:

”Vi har en sämre eller svårare beslutsapparat idag. Vi hade tidigare en annan inställning till att dra igång projekt. Jag vet inte vad det beror på, men vi har mer av det här konsensustänkandet. Ulf lägger stor vikt vid att alla är överens om att köra en viss grej. Och det fördröjer ju det hela. Det finns någon sorts beslutshäfta. Ulf deklarerar sällan beslut, utan det växer fram underifrån. Och det är möjligt att det skapar en större enhetlighet i synsättet på våra frågor och när den enhetligheten har stabiliserat sig, så kanske det skapar handlingskraft.”

En som i viss utsträckning är tveksam till att Ulf skulle ha som grundläggande ambition att, som Berntson uttrycket det, låta besluten växa fram underifrån är Guy Ekholm. Guy Ekholm var nyutträd marknadschef när studien inleddes. I samband med de intervjuer som gjordes då, menar Ekholm att:

”Ulf han är en smart jäkel. Hans taktik är, ja han har oftast bestämt sig för vad han vill ha igenom. Han lägger förslag, men det lyser igenom att han vill att beslutet skall gå åt ett visst håll. Sen låter han folk prata, och så när han tycker att det är dags, så säger han att, ja då gör vi så här. Det håll han vill gå åt. Så upplever jag det ibland. Men ledningsgruppen är väldigt öppen och, vad skall vi säga, avspänd. Det är inga formella eller högdragna kvaliteter, det är obyråkratiskt. Det är ett givande och tagande. (...) Alla har en chans att säga vad de tycker. Men Ulf hand driver ändå det där ganska hårt åt det håll han vill. Jag tror det. Ofta sammanfaller det med de andras vilja, så det är sällan man behöver köra över någon.”

Det skall tilläggas att Guy Ekholm var mycket positivt inställd till Ulf, och ansåg honom som såväl en bra chef som en kompetent företagsledare.

En som också uppfattade att Ulf Bergenudd i vissa sammanhang hade en ganska definitiv uppfattning, om än kanske inte i samma utsträckning som Guy Ekholm var Per-Arne Friman. Han svarade på följande sätt när han konfronterades med frågan om han uppfattade att VD i stor utsträckning drev en viss linje, och att hans ambition om samförstånd mer var en fråga om förankring än om utformning av beslut:

”Oftast leder han diskussionen och driver den inte i någon riktning. Men det händer att det finns frågor han känner mer för och då driver han diskussionen också i någon riktning. Men det skulle han kanske inte själv säga, att han har bestämt sig innan. Men ibland framgår det väldigt tydligt vart åt han vill. Och han kan driva igenom grejor om han vill. Men som ledare arbetar han väldigt överordnat. Med generella saker.”

VDs kommentarer

Frågan är då naturlig att ställa också till VD. I vilken omfattning har han faktiskt en uppfattning, och i vilken omfattning upplever han att han förändrar sådana i ett samtal med sin ledningsgrupp? Så här säger han själv:

"Det är självklart att jag alltid har en uppfattning som jag kör. Och då är det viktigt att man har en ledningsgrupp som orkar och vill stå emot de rätt definitiva uppfattningar, eftersom man alltid är pressad, som jag redan har klart för mig. Och här gäller det att ha killar som bromsar, för annars så kör jag på, det är en yrkessjukdom. Får du nickande bifall, så säger man bara okey då kör vi, och det är väldigt farligt."

Ulf Bergenudd ser också de förväntningar som en VD har på sig som en aspekt på problemet. Han säger att:

"... om du kommer in i en grupp som inte känner en, och jobbar på det här sättet, och jag tror att jag hade en del i början som trodde att det här var manipulation, eller om det verkligen var så att jag ville ha det här medinflytandet."

Det naturliga här är att försöka värdera betydelsen av de utsagor som så att säga avviker från den gängse beskrivningen. Detta då i syfte att försöka etablera en bild som kan fungera som utgångspunkt för att sammanfattat förstå ledningens arbete och den roll Bergenudd spelar i det sammanhanget.

Analys av avvikande utsagor

Avvikande utsagor föreligger i två avseenden. Det ena av dessa rör karaktären på det medinflytande Bergenudd menar sig eftersträva. Här finns det då en föreställning hos några som säger att han i hög grad skulle ha bestämt sig själv för utvecklingsvägen, och att vad han vill ha från ledningsens sida, är en acceptans och en förståelse för detta val.

Den andra avvikelserna gäller Karl-Erik Berntssons åsikt att det inte är stora frågorna som ledningsgruppen sysslar med. Detta är då något som avviker från vad de övriga gör gällande. Flertalet menar att det är strategiska frågor som hanteras i ledningsgruppen, låt vara att arbetet naturligtvis inte är kemiskt rent från olika typer av operativa frågor med ett mer detaljerat och vardagligt innehåll.

När det gäller Bergenudds inställning i olika frågor, så kan det konstateras att han själv menar att han har en uppfattning av vad som borde göras i olika sammanhang. Han ser detta som naturligt. Att ha en ambition att hitta lösningar

och forma beslut som baseras på samförstånd, diskvalificerar naturligtvis inte en själv från att ha en uppfattning.

Ett ifrågasättande av konsensusprincipen

Bergenudd anger själv stress och tidspress, som en situation då han kan bli mer pådrivande än annars. Han talar om detta som en yrkessjukdom med pekar på vikten av att ledningsgruppen håller emot och istället för fram alternativa åsikter eller lösningsförslag. I situationer med viss tidspress ”gäller det att ha killar som bromsar, för annars så kör jag på, det är en yrkessjukdom”, som han själv uttrycker det. I samband med den intervjuomgång då Guy Ekholm fällde de aktuella yttrandet rådde det just en sådan situation. Ulf Bergenudd hade nyligen blivit ansvarig också för den så kallade H-divisionen inom Ericsson, i vilken Facit ingick.

Guy Ekholm hade vidare själv tämligen nyligen tillträtt som marknadschef när den aktuella intervjun med honom gjordes. Hans personliga erfarenhet av att arbeta tillsammans med Bergenudd, och ledningsgruppen i övrigt, var med andra därför begränsad till några månader. Hans bild av VDs arbetssätt kan därför ha påverkats av den rådande situationen, i vilken Bergenudd höll ett relativt högt tempo i sitt arbete på grund av det utökade ansvarsområdet. Många i ledningsgruppen vittnade om att VD hade blivit mer svårtillgänglig efter övertagandet av ansvaret för hela divisionen. Att han annars var mycket tillgänglig var deras huvudintryck. De såg situationen som tillfällig, och av övergående natur. De uppfattade inte den mer drivande attityden hos Bergenudd som Ekholm menade sig se¹¹¹.

Förklaringen skulle således vara att ledningsgruppen hade en annan erfarenhet av samarbete med Bergenudd och att deras intryck av honom skulle ha formats under andra betingelser än dem som rådde vid det aktuella tillfället. De hade därför en annan syn på hans ambition att faktiskt forma beslut gemensamt. Guy Ekholms tolkningar i detta avseende kan alltså ha varit rimliga, i så motto att andra skulle ha delat dem, om de inte hade en annan erfarenhetsmässig referensram. Eller, annorlunda uttryckt: Ekholm hade kanske inte en avvikande uppfattning om VDs benägenhet att driva de frågor som var aktuella vid tillfället ifråga, men hans referenser begränsade sig dittills till just de betingelser som rådde då.

¹¹¹ se också kapitel 5 i vilket just Ekholm framför uppfattningen att Bergenudd var tämligen otillgänglig under den här aktuella tidsperioden.

Ett ifrågasättande av digniteten på frågorna i ledningsgruppen

När det gäller Karl-Erik Berntssons syn på de frågor som togs upp under de möten som förekom med hela företagsledningen kan följande tolkning vara värd att pröva. För det första är hans beskrivning sannolikt rimlig i så motto att affärsidé och strategier inte ständigt är en explicit punkt på agendan. Bergenudd talar exempelvis om att dessa frågor behöver inte diskuteras kontinuerligt när de väl är fastlagda och utformade. Istället, menar han, att bärkraften i strategier och affärsidé prövas underförstått genom arbetet med omsätta dem i olika avseenden¹¹². De blir därför inte uttryckliga punkter på agendan förrän det sker något som ger anledning att ompröva strategierna.

Karl-Erik Berntssons perspektiv, i hans egenskap av ansvarig för val av strategier för teknologier, är också tämligen långsiktigt. Ingenting händer så att säga i dessa termer annat än på några kalenderårs sikt. En modifiering av en produkt i sortimentet, fastställande av en försäljningsvolym för en del av sortimentet och liknande frågor, känns måhända mer operativa för den som i en stabsfunktion är ansvarig för val av teknologier i framtiden, än för den som direkt är ansvarig för att öka marknadsandelen inom ett visst segment inom en viss tidsram. Förklaringen skulle med andra handla om tidsperspektiv i arbetet. Innebörden i ordet strategi, eller den dignitet som en viss fråga tillmäts, kan uppfattas olika av personer vilka arbetar med olika tidsperspektiv. För den som arbetar med framtidsfrågor i någon form av planerande eller utredande funktion blir överväganden mellan olika alternativ också de naturligaste uttrycken för strategiarbete. För den som arbetar med att omsätta en fastlagd strategi blir olika mer eller mindre dagsaktuell frågor tämligen logiskt strategiska, just därför att de utgör en mycket påtaglig del av den eller de strategier efter vilka verksamheten bedrivs.

Andra forum för ledningsarbetet

Ledningsgruppen var inte den enda permanenta konstellationen för ledningens arbete. Här skall bara, för fullständighetens skull, erinras om att ett antal andra exempel redovisades i kapitel 6. Som exempel fanns det något som kallades för programmöten. Syftet med dessa var att successivt uppdatera en rullande planering av produktionen, på basis av försäljningsutveckling och andra liknande aspekter. Det fanns också något som kallades för Steering Committee, inom vars ram företagsledningen och företrädare för försäljningsbolagen diskuterade marknadsutvecklingen i allmänhet och behovet av produktutvecklingsinsatser i synnerhet.

¹¹² se vidare kapitel 5.

Betraktat som ett sätt att i allmänna termer organisera ledningsarbetet inom företaget har dessa forum en hel del gemensamt med ledningsgruppen. Så till exempel fanns det en viss regelbundenhet för dessa arbetsmöten. Utöver detta kan det å andra sidan konstatera att dessa forum, i motsats till ledningsgruppen, hade sina speciella syften eller funktioner. Ledningsgruppens arbetsområde var i den meningen mer ospecificerat, öppet, eller generellt.

Projektet som form för ledningsarbetet

Projekt kan betraktas såväl som en form för arbetet i en företagsledning som ett sätt att definiera en arbetsuppgift. Projektet är därför kanske den tydligaste ingrediensen i ledningsarbetet såväl ur perspektivet vad som görs i en företagsledning vid en viss tidpunkt, som hur detta görs eller är organiserat. Ett projekts varaktighet, men också dess urskiljbarheten i form av specifik aktivitet, stödjer sannolikheten för att ett projekt skall bli en väsentlig del av både den historie- och situationsuppfattning som en företagsledning lever med. Ett exempel på ett projekt, vilket är aktuellt i Facit under 1987 och framåt, går under benämningen produktionsprojektet. Om detta berättar den ansvarige Lennart Asplund följande:

”Vi driver ett produktionsprojekt, som gäller att ta över produktion från Japan till Sverige, och där vi mött en viss förståelse från Japanerna. Organisationsförändringen i höstas var också en spegel av vad som händer på marknaden. Utmaningen i branschen ligger mycket i att ha en organisation som är lätt att anpassa och kan mobiliseras eftersom hela branschen är i en kraftig förändringsprocess som ständigt ger nya förutsättningar. (...) Jag har ansvaret för produktionsprojektet. Och sedan har vi satt till de resurser i fabriken som är nödvändiga för ändamålet. Vi kan säga att vi är i en feasibility study fas som vi skall försöka avsluta fram till sommaren. Och där försöker vi få ett begrepp om på vilket sätt vi skall producera de här grejorna, för att få en lönsam produktion. Jag koordinerar alltså det här med vår kontrahent i Japan, mycket beroende på att jag har varit med från början, och har alltså ett sorts afärsmässig ansvar för den relationen. Där diskuterar vi då hur samarbetet ekonomiskt och avtalsmässigt skall byggas upp. Framför allt diskuterar jag våra positioner här med Ulf och produktionschefen, och i någon mån har vi det uppe på ledningsgruppen. Men framförallt i den här gruppen är det som vi diskuterar detta. Just nu diskuterar vi då mycket metod och line uppbyggnad, anskaffning och inköp med produktionsfolk framför allt.”

Det finns också en rad andra projekt som pågår. Asplund berättar att:

”Vi genomförde ju i början av året en så kallad LOTS-process. Det var starten på att på ledningsgruppsnivå lite mer projektinriktat arbetet. Vi har kanske inte fokuserat utvecklingsfrågorna tillräckligt, som jag upplever det, under det år som jag har suttit i ledningsgruppen. Och det som hände i och med LOTS var att vi initierade ett antal projekt, där då ett är mer säljinriktat, där Ulf är ansvarig tror jag, där vi också har den här Tour de Facit kampanjen och där Guy

Ekholm som tidigare varit reklamchef genom LOTS allt mer kommit in i en marknadschefsroll. Som känns naturlig, men som vi fick fokus på genom LOTS. Att öka försäljningen och styra våra säljresurser lite effektivare är andra frågor som hanteras på detta sättet. I en expansiv fas är ju detta ett mindre problem. Och där har vi då ett projekt som Anders Grönlund är ansvarig för. Sen har vi ett projekt som Leif Wallqvist är ansvarig för som gäller kapacitetsutnyttjandet i fabriken, och så har vi mitt projekt med vår partner i Japan. Ett ytterligare stor projekt gäller en koncentrerad produktutveckling. (...) Inom det sistnämnda sitter Karl-Erik Berntson som ansvarig.

Också när det gäller det löpande företagsledningsarbetet i företaget förekommer det att sådant preciseras i form av temporära frågor eller uppgifter och därmed i projektliknande former. Anders Grönlund berättar så här om denna sidan av arbetet i ledningen:

"Vi får uppdrag från det ena ledningsgruppsmötet till det andra. Vi säger att det här får vi titta igenom och det får du ansvaret för. Och ibland är det då att det blir två, eftersom vi har en sådan organisation, framför allt på produktsidan, att vi har två divisioner, så är det ofta så att ett antal frågor skär över divisionerna. Och då får divisionscheferna se till att de ... jag menar ta nu vi skall gå in i IBM-världen, att kunna ansluta våra produkter till IBM-burkar, och då har vi divisioner som innehåller olika produkter, och båda sidorna skall in i den här världen, och då måste de samsas så att vi inte kommer att ha två olika sätt att se på det i divisionerna."

En som upplever att betydligt mer av arbetet kunde ske i form av projekt som en eller några i ledningen ansvarar för är Guy Ekholm. Han berättar att:

"Vi är ju ett tiotal personer och det är alltid så att vissa frågor är mer intressanta för en liten grupp. (...) Jag menar att det ibland känns lite meningslöst för mig att diskutera djupt vad det gäller vissa tekniska saker och utveckling. Det är inte lika intressant. (...) Det finns frågor som kanske fyra kan ha synpunkter på egentligen. De andra kan i och för sig ha allmänna synpunkter och det kan vara trevligt. Men jag tror inte att de driver projekten framåt så oerhörd mycket. Så man kunde tagit det i en mindre grupp. Så känner jag det."

I tidigare kapitel (kapitel 7 respektive 8) finns ytterligare exempel på arbete som har drivits i projektform. För att inte tynga framställningen här med fler exempel hänvisas istället till dessa kapitel. Dessa projekt beskrevs då som exempel på pågående arbete, alltså med betoning på projektets karaktär av uppgift. Här är det istället dess karaktär av arbetsform för ledningsarbete som understryks. Att göra en djupare beskrivning av projektarbetsformens struktur och natur ligger utanför vad som är nödvändigt för framställningen här. Syftet här har varit att påvisa dess förekomst som sätt att definiera och metod att fördela ledningsarbete.

Diskussion och tolkningar

Former för arbetet i företagsledningen kommer att diskuteras från tre utgångspunkter. Den första är att delar av arbetet eller ansvaret för företagets angelägenheter är fördelat tillsvidare. I den meningen är ledningen en del av vad som i kapitel 6 definierades som organisationen, alltså en uttrycklig eller underförstådd instruktion, gällande tillsvidare, om vem som skall göra vad. Den andra utgångspunkten är att delar av arbetet i en företagsledning inte går att eller endast svårigen kan fördelas — arbetet förefaller med andra ord vara mer eller mindre odelbart. Den tredje utgångspunkten är att mycket av arbetet i en företagsledning är tillfälligt fördelat. Tillfälligt därför att när uppgiften väl är löst så är något ytterligare arbete med frågan inte aktuellt. I vart fall inte under överskådlig tid. Tillfälligt därför att vissa delar av eller moment i sådant arbete som flera personer är sysselsatta med låter sig avgränsas. Därför kan utförandet också hänskjutas till en eller några personer.

Tillsvidarefördelat arbete

Den fördelning av arbete i företagsledningen som gällde tills vidare uppvisar ett antal karakteristika. Ett sådant gör det möjligt att tala om två grundläggande kategorier. Den ena kategorin är de befattningar vilka uttrycker ansvaret för en del av företagets organisation, det vill säga befattningar vilka innebär ett ansvar för en betydande mängd människors arbete. Den andra kategorin utgörs av de befattningar som i första hand innebär ett ansvar för en viss typ av frågor eller problem, som dessutom är sådana att de inte sysselsätter en större mängd människor. Detta är i princip en fråga om en uppdelning i befattningar med en linjekaraktär å ena sidan och befattningar med en mer eller mindre utpräglad stabskaraktär å den andra. Linjeaspekten kan definieras just som ansvaret för personella resurser.

Sättet att definiera arbetsområdet administration respektive hantering av händelser (se kapitel 6) har en tämligen direkt kopplat till denna indelningsgrund. Förekomsten av dessa arbetsområden förklaras av att det finns en organisation inom företaget: En uppdelning mellan människor avseende vem som skall göra vad. I den meningen kan ansvar som är fördelat tills vidare betraktas som en uppdelning, inom företagsledningen, av ansvaret för företagets personella resurser och därmed av arbetet med att hantera händelser inom och att administrerar de enheter som har definierats. Det ansvaret som är fördelat tills vidare är ett logiskt uttryck för att vissa arbetsuppgifter antingen är återkommande, eller är av den typen att fler liknande kommer att uppstå efter hand. Och detta är då inget annat än just sättet att här definiera å ena sidan administration

och, å den andra, behovet att hantera händelser. Det förefaller alltså som om dessa ansvarsområden inte bara kan delas upp mellan personerna i ledningen, utan att detta också med fördel låter sig göras. Det som ibland brukar betecknas den formella organisationen uttrycker också hur, i grova drag, som denna uppdelning har gjorts.

Odelbart arbete

Det arbete och ansvaret som är fördelat tills vidare är intressant ställt i kontrast mot dess motsats: arbete som är svårfördelat eller odelbart. Det förstnämnda kan betraktas som en uppdelning mellan vad som å ena sidan ankommer på någon i företagsledningen att hantera och å den andra vad som är ansvarsområdet för hela eller i vart fall delar av företagsledningen.

Närvaron av odelbart arbete kommer till uttryck på flera sätt. Ett sådant är att det förekommer vad som betecknades som gränsfall mellan olika befattningsinnehavares ansvars- och arbetsområden. Vissa frågor låter sig inte helt enkelt inordnas i denna arbetsfördelning. Implikationen är att de personer som berörs av den här typen av överlappande frågor, eller ställs inför situationer i vilka det har uppstått frågor som skär över ansvarsgränserna, måste koordinera sina förhållande. Något som då skedde ad hoc, i första hand genom informella kontakter där syftet var att hitta lösningar på de frågor som var aktuella.

Förekomsten av olika typer av forum är ett annat uttryck för närvaron av en odelbar arbetsmängd. Detta inslag i ledningens organisation av det egna arbete har karaktären av permanent infrastruktur för att hantera vissa typer av frågor. Dessa frågor fordrar insatser av ett antal specifika personer för att kunna lösas. Svårigheten att definiera och avgränsa vissa frågor som någons ansvar gör att ledningen måste välja ett annat sätt att handskas med dem. Metoden är att de personer vilkas insatser är ändamålsenliga för att hantera uppgiften, löser denna inom ramen för någon form av permanenta arbetsmöten. En effekt av detta är sannolikt att en viss färdighetsutveckling sker, när det gäller förmågan hos en viss konstellation att hantera en viss uppgift eller aspekt på verksamheten.

Som forum intar ledningsgruppen en särställning. Dess funktion kan beskrivas som ett övergripande sätt att samordna ledningens arbete och ett forum för att handskas med den i någon mening gemensamma uppgiften att ytterst leda företaget. I tidigare kapitel (7 respektive 8) kunde det konstateras att föreställningar om företaget, dess omvärld, situation och utvecklingsförutsättningar var en central aspekt på ledningsarbetet. Ledningsgruppen förefaller vara en hörnpelare för att möjliggöra utvecklandet av sådana föreställningar. De debatter som pågår under ledningsgruppens möten kan därför betraktas som en form av ledningsarbetets protoplasma vilken av och till antar en struktur och arbetifieras i form av definierade uppgifter eller sakfrågor vilka skall ledningen vill se lösta.

Tillfälligt fördelat arbete

Projektet som arbetsform är ett uttryck för att en del arbete i företagsledningen är begränsat i termer av dess tidsutsträckning. Arbetet uppstår, eller skapas, det lever en tid under vilken det bearbetas, och arbetet försvinner därefter från dagordningen. Av och till beroende på att frågor blir inaktuella. Ibland, och kanske oftast, därför att de får sin lösning.

Projektet är ett men inte det enda uttrycket för att det finns frågor och arbetsuppgifter som är tillfälligt fördelade inom ledningen. Någon, ibland några, får i uppgift att hantera nya frågor som uppstår eller formuleras successivt. I så motto har den tillfälliga fördelningen av arbete en mycket direkt koppling till ledningsarbetets mindre rutinbetonade sida. Även den tillfälliga fördelningen av arbete och ansvar är ett uttryck för de svårigheter som ligger i att utan några restposter dela upp och definiera företagsledningens ansvar. Det är inte ens uppenbart att något sådant skulle vara önskvärt även om det hade varit möjligt.

Arbetsfördelning vs ledning av ledningsarbete

Den frågeställning som detta kapitel syftade till att belysa var följande: Hur organiserar ledningen sitt arbete? Frågan kan besvara på två sätt. Antingen att detta sker endast i en mycket ringa grad, eller att detta görs i huvudsak successivt. Det övergripande intrycket är att bristen på en organisation av arbetet vilken gäller tills vidare är ett påtagligt inslag i företagsledningens uppläggning av det egna arbetet. Eller, bättre uttryckt: En bestående fördelningen av arbete och ansvar är inte den huvudsakliga principen varigenom ledningen klargör vem som skall göra vad, samt när eller hur detta skall ske. Den bärande principen för ledningens arbete förfaller istället vara integration — inom ramen för en grovt definierad ansvarsfördelning. Integrationen sker i sin tur genom omfattande direkta kontakter, genom arbete inom ramen för olika forum (framför allt ledningsgruppen), och genom att arbetet projektifieras och fördelas tillfälligt. Mycket arbete organiseras med andra ord successivt, här och nu, och för en tid framåt. I den meningen är det alltså rimligt att tala om en brist på organisation i vad som skulle kunna kallas för en traditionell mening. Det som dominerar är en sorts ad hocrati, alltså tillfälliga strukturer för arbetet och en kontinuerlig strukturering av de aktiviteter som skall ske framöver inom ramen för olika definierade sakfrågor.

Frågan om det förekom en ringa grad av organisation av arbetet i ledningen, eller att arbetet organiserades hela tiden, anknyter också till hur begreppet arbetsfördelning definieras. De båda sätten att besvara frågan är kongruent med olika sätt att definiera arbetsfördelning. Begreppet kan betraktas som ett substantiv — alltså en arbetsfördelning. Detta riktar fokus mot något bestående,

något som gäller tills vidare, och som därför kan betraktas som ett tillstånd. Alternativet är att istället betrakta arbetsfördelning som en aktivitet — att fördela arbetet. Då blir det istället det processuella successiva inslaget som ställs i fokus. Därmed betraktas fördelning av arbete som ett kontinuerligt och viktigt inslag, bland andra aktiviteter vilka företas inom företagsledningen.

Delar av arbetet i en företagsledning är om inte omöjligt, så åtminstone svårt och kanske rent av olämpligt att fördela. Det är alltså, för enkelheten skull, att betrakta som odelbart. I viss utsträckning har odelbart arbete att göra med de koordinerande momenten i ledningens arbete. Direkta kontakter, syftande till att utbyta information och eller att välja ett sätt att agera i en fråga som skär över ansvarsgränserna, är exempel på detta. I vissa fall tas kontakterna direkt och mer eller mindre oplanerade. I andra fall inrättas ett forum för att möjliggöra bland annat denna typ av koordinering.

I hög grad är det förekomsten av odelbart arbetet som gör att den formella organisationen är så begränsat relevant som beskrivning av arbetet i en företagsledning. Samtidigt är det intressant att notera att ett vanligt diskussionsämne i företag handlar just om att skapa en striktare och entydigare ansvarsfördelning. Den här studien ger indikationer om att detta är en tämligen hopplös ambition. I varje fall i företag där koordineringsbehoven är stora och utvecklingsfrågorna många. I den här avhandlingen är en central tes att där en organisations förmåga att definiera vad som skall göras tar slut, där måste ledningens aktiva medverkan ta vid. När detta gäller företagsledningens eget arbete finns det därför skäl att fråga sig om det kanske är just här som företagsledaren har en av sina centrala roller — som förman i och för företagsledningen. Kanske gör företagsledare inte sina avgörande insats genom att fatta beslut i framtidsfrågor och att samordna den pågående verksamheten. Kanske är den mer centrala rollen att skapa förutsättningar för att ledningen över huvud tagit skall kunna arbeta med dessa frågor.

10 Ett ägarbyte och VDs arbete

I detta kapitel behandlas en situation med speciell betydelse för förutsättningarna för arbetet i en företagsledning. Situationen uppkommer i och med att den division i vilken Facit AB ingår blir föremål för försäljning. Implikationen är att det är oklart vilka förutsättningar de nya ägarna ger för arbetet inom divisionen och därmed inom Facit. Det är också under en period oklart om de nya ägarna vill ha kvar Ulf Bergenudd som VD. Och omvänt, om Ulf Bergenudd är beredd att arbeta under de nya ägarna och de förutsättningar de ger för honom. Det sätt på vilket Bergenudd arbetar under dessa omständigheter är i ett antal avseenden ganska olika jämfört med hans tidigare agerande. Detta kapitel problematiserar varför han agerar som han gör.

Något om bakgrunden till affären

Facitledningen var, som framgått tidigare, inte odelat positiva till Ericsson som ägare av företaget. Motiven till detta var affärsmässiga. Ericsson var en viktigt kund till Facit och implikationen av detta var att ägaren också var konkurrent till andra viktiga Facitkunder. En strategisk del av Facits verksamhet, försäljning i den så kallade OEM-kanalen, kunder inte utvecklas inom ramen för att Facit ägdes av Ericsson. Dilemmat, som Bergenudd uttrycker det var alltså att Facit inte hade egna "säljkanaler för att nå slutkunden i den här avancerade systemförsäljningsaffären." Ett särskiljande av Facits säljresurser pågår i och för sig under 1987, och sedan en tid tillbaka, men frågan är om detta är tillräckligt. I bakgrunden finns också ett från Facitledningen ständigt uttalat behov av att samordna produktionsresurserna inom systemenheterna i H-divisionen, där Facit ingår. Detta betyder för eller senare friställningar av personal.

Ulf Bergenudd berättar så här om upprinnelsen till ägarbytet i Facit AB:

"Det var så att Stig Larsson har vetat sedan hösten 1985, hur jag skulle hantera det här. Och så sattes det till en tf chef för Stig hade så otroligt komplicerade strukturer att ta i. Han orkade helt enkelt inte med detta också. Och jag bråkade inte om det. Men eftersom det låg utanför mina domäner, och jag hade en chef som inte såg det på samma sätt, så var det här en fråga som jag körde ungefär som Cato. Så vid varenda möte så avslutade jag med att säga att för övrigt så anser jag att våra strukturer måste lösas. Jag kan inte se någon annan lösning än

att vi tar ett grepp om hela H-divisionen eller hittar ett samarbete för Facit med någon annan. Och vi har ju gjort båda de här grejorna genom utvecklingsprojektet med Tec och nu detta (syftande på samordningen av H-divisionen och försäljningen av densamma ffa). När jag tog över det här i maj så sa han (Stig Larsson ffa) att säg nu inte första dan att du skall lägga ner fabriken, för han visste mycket väl vad jag ville göra. På den här sidan, med kundorientering och Facitbolag, där har han ju gått med mig hela tiden, så jag har fått göra rätt mycket inom Facit. Och frågan är väl om det hade gått att sälja utan att dessa åtgärder var vidtagna. (...) Man var alltså villig att ta strukturgrepp. Det tog mig tre veckor att göra förslaget. Och det ligger fortfarande. Om än lite mer finräknat. Det tog lite tid att räkna på det. Men det är fortfarande förslaget från juni som gäller. Kraftig bantning av Svängsta, fokusering av försäljningsorganisationen och kraftig neddragning av kostnader. Och då är det inte 120 Mkr vi talar om utan 160. Vi har tagit 40 redan. Och det är så självklart så det kan man skicka ut en färdig student och bara titta på siffrorna så föreslår han det, så det är inget särskilt intelligent. Men vad som hände var att Ericsson insåg att man inte ville ta i det här på det viset. Och när man såg den andra delen så var det det verkliga incitamentet för att Facit måste vara för sig själv. Jag drog bolag för bolag för Svedberg och hans gäng och visade exakt vilka människor vi skulle ha och vilka kostnader vi skulle ha. (...) Och det blev en stor diskussion om överblivna kostnader, och var de skulle gå nu istället. Och jag sa "till dem som lagt på dem — det bryr jag mig inte om men vi skall inte ha dem". Och där fick jag bra hjälp av Svedberg och gubbarna som ansåg att det här måste vi köra. Och jag sa att precis det här skall jag köra med facket och vill ni ha lönsamhet så får det bli så här och så får ni sätta upp ett speciellt konto om ni vill ha de här kostnaderna. (...) Affären var en logisk följd av att lönsamheten för Facit måste upp."

Marcus Löfdahl, Facits ekonomichef, och en person med central insyn i hela den process varigenom affären kom till stånd, berättar följande om vad det var som hände i samband med försäljningen och bakgrunden till att affären gjordes:

"Hälften av vad vi säljer är köpta produkter från Japan, från ett företag som heter Tokyo Electrics som är världens största skrivartillverkare. Så upprinnelsen till det hela var att vi under ett eller två års tid har insett nödvändigheten av att det kommer in en partner i vår business. Och då har TEC varit den lämpligaste. De kan industrin, de är bättre produktionstekniskt och utvecklingstekniskt än vad vi är. Så de skulle kunna tillföra oss kunskande som vi kanske inte har idag. (...) Sedan visade det sig att Japanerna var intresserade av att köpa bara en mindre del, de ville börja lite pö om pö som det heter, och Ericsson var inte intresserat av att få en minoritetsandel i det här och ville alltså sälja en större del. Så att då vände sig Ericsson till norska intressenter och de hade pengar efter bland annat Elektrisk Byråaffären med Asea. De sålde en stor del till Asea och fick en och en halv miljard och de pengarna är förmodligen pengar som slussas vidare till en underkoncern till den här Investagruppen i Norge och det är den här underkoncernen som gått in och lagt ett bud. Så förhandlingar pågår som intensivast just nu. Och det har varit mycket turer fram och tillbaka här nu. (...) Men man tecknade ett letter of intent och affären kommer att genomföras. Det är bara en inte oväsentlig del som är kvar och det är hur mycket man skall betala. Men det skall man nog komma överens om. Men man är intresserad från den här norska investmentgruppen att förvärva det hela. Och de förvärvar inte bara Facit AB, utan de tar hela divisionen. Så förutom köp av legala enheter så är det även köp av inkrom i en del bolag. Det är genast lite knöligare vid inkromsaffärer, vad är det man betalar för? Men den inkromsaffären lägger man lite senare. Den skall vara klar den 30/6 1988. Medan de legala bitarna köper man per den 31/12 1987.

Medarbetarnas beskrivning

I det följande beskrivs konsekvenserna av de processer som ägarförändringen innebar och då för arbetet inom ledningen för fallföretaget. Den situation som uppstod påverkade VDn och den övriga ledningen på i vissa avseenden helt olika sätt. Därför kan det vara meningsfullt att också redovisa vad ledningen uppfattade för sig och att börja med detta. På så vis erhålls en bild som kan fungera som kontrast till VDs version.

Förväntningarna om affärens konsekvenser för Facit

Under tiden som förhandlingarna pågår är det naturligtvis en stor fråga inom Facitleddningen vilka implikationerna blir för företaget när affären genomförs. Att den kommer att bli av är ledningen tämligen övertygad om. I allt väsentligt formas förväntningarna i första hand kring det faktum att Facit kommer att lämna den tidigare ägare. När det gäller den nya ägaren är det mer frågan om spekulationer och då kring vilka riktlinjer de kommer att ge för Facit framöver. Får till exempel Magnumprojektet drivas vidare enligt de planer som finns för projektet?

Förklaring till att förväntningarna, eller egentligen förhoppningarna, kretsar kring att företaget skall lämna Ericssonkoncernen är sannolikt att Facitleddningen har sett Ericssontillhörigheten som ett problem. Marcus Löfdahl är en av dem som ger uttryck för detta och han säger följande om vad han förväntar sig att affären skall innebära för Facit:

”Jag tror att det blir en förstärkning när det gäller profileringen. Man har varit lite nedtryckt i Ericsson, man har basunerat ut detta med Ericsson. Många tror att Facit försvann -73. Men ute i Europa är det starkt, så det finns mycket att göra här. En stark finansiär, och en affärsorientering av verksamheten, man kanske plockar in mera produkter. Och så eftersom vi även får huvudmannaskapet av Ericsson Citybutikerna som finns runt om i landet så kommer det att bli en kedja av butiker, förmodligen med namnet Facit. Så det gör att det kommer att bli en helt annan substans i verksamheten, man blir mera en komplett office leverantör.”

När det gäller Facits möjligheter att komma närmare kunderna öppnas de kanske största möjligheterna. Detta gäller såväl försäljningssidan som service och här har Facit länge haft problem med att få gehör för sina problem inom Ericssons säljbolag. Carl-Olof Andersson berättar att just när det gäller dessa frågorna så har det:

”utvecklats, som jag ser det, i rätt riktning. Vi har haft ett program här där vi i ett antal dotterbolag har fått över servicepersonal till Facit och det har inneburit att kontakten med säljsidan har förbättrats påtagligt. Nu är det inte helt genomfört, en del kommer i den här affären som påskyndar processen kan man säga. Men i Norge, Danmark, Sverige, England och Frankrike har vi haft aktioner. Längst har man kommit i England där servicestyrkan är underställd den som är totalansvarig för Facit. Och där vi separerat från Ericsson. Det är en klar förbättring. Och de servicepaket som har tagit fram har mottagits väl som jag ser det. Och man ser en chans att göra business. Och vi skall koppla på en del andra tjänster som gör att vi kan få en lite annan profil gentemot slutkund, OEM och återförsäljare.”

Men det finns en baksida, eventuellt, med att lämna Ericsson. Något som har sin grund i att de nya ägarna knappast kan mäta sig med Ericsson när det gäller storlek. Till bilden hör också att företaget inte har någon utpräglad industriell karaktär i allmänhet och, i synnerhet, ingen erfarenhet av databranschen. Karl-Erik Berntson berättar att:

”Möjligen låg ett mer olösligt problem i att vissa potentiella kunder var ovilliga att göra affärer med en Ericssondotter. Det försökte vi ju stävja genom att bibehålla namnet Facit. Men å andra sidan tyckte andra kunder att det var positivt att vi var i en stark grupp. Så hur plus och minus balanserar varandra är svårt att säga. Vi får väl se.”

Det ena huvudproblemet med Ericssontillhörigheten hade att göra med att Facit hade begränsade möjligheter att profilera sig, och agera på marknaden. Och här ser Facitleddningen vissa möjligheter i och med försäljningen av företaget. Det andra stora problemet som Facitleddningen såg som kopplat till ägarsituationen, alltså möjligheterna att påverka kostnadsstrukturen, kommer också att påverkas av affären. Marcus Löfdahl igen:

”Det är ett pressat lönsamhetsläge, som handlar om övertalighet av människor. Inte bara det naturligtvis. Kostymen är för stor helt enkelt. Och skall vi vända det så är en anpassning nödvändig. Ericsson har av olika skäl, politiska åtagande, nedläggningskostnader m m så har Ericsson inte haft råd att ta den här anpassningsprocessen. Med det nya läget kommer det att gå snabbare. (...) Steg ett är att man gör en monteringsfabrik av det hela. Och det berör då 330 man. En nedläggning gäller 450 man till, om man tar det steget. Men då talar jag om H-divisionen, alltså utöver Facit.”

Leif Wallqvist intar en delvis reserverad hållning i den här frågan när han ger uttryck för sina förväntningar på försäljningen av Facit:

”Det är ingen tvekan om att vi blir av med kostnader. Men vi måste också se till att vi inte bygger upp en ny felaktig kostnadsstruktur själva. Det ger ett helt

annat spelutrymme, och vi kan agera snabbare. Men samtidigt tror jag att vi har byggt upp lite höga förväntningar. Det går kanske inte lika fort och lika mycket bättre som vi hade föreställt oss.”

Generellt sett är emellertid ledningen positiv till att få en ny ägare. Det hade funnits andra lösningar som varit ännu bättre, till exempel att TEC, samarbetspartnern inom Magnum-projektet, hade varit köpare. Men i och med att Ericsson uppfattades som en olämplig ägare, så blir naturligtvis också motiven bakom denna inställning naturliga utgångspunkter för att formulera förväntningarna på vad den nya ägarsituationen kommer att medföra.

Processen — långsam och komplicerad

Tillvaron för Facitledningen präglades av väntan medan förhandlingarna pågick. Det gick i stort sett ett halvår, från att det offentliggjordes att en affär var förestående, tills dess att pappren var undertecknade och klara. Leif Wallqvist karaktäriserar processen på följande sätt:

”Det har varit en lång process. Lång från det att den tilltänkta affären annonserades till den blev klar, och då var det osäkerhet om vad som skulle ske och då rädde en handlingsförklamation. Jag tycker kanske att det har varit långdraget även efter det att det hela blev klart.”

Köparna saknade erfarenhet av den typ av företag som de stod i begrepp att köpa. Ericsson å sin sida hade förbjudit Facitledningen att diskutera direkt med de tilltänkta köparna. All information skulle gå genom Ericssons förhandlare. Så här berättar Lennart Asplund om den här sidan av förhandlingsprocessen:

”De nya ägarna hade ambitionen att verkligen förstå vad de köpte, vilket vi tyckte var bra. Ericsson tillät inledningsvis inte oss att prata med de nya ägarna. Och bara den inställningen gjorde kanske att det tog längre tid. De nya ägarna hade bestämt sig för att inte ge några signaler förrän de förstått vad det var som de köpte. Så i princip levde vi i ovisshet från oktober till januari, även om det förändrades efter hand. Vi kom dem närmre och närmre under hand som tiden gick. Ericsson insåg att en köpare inte skulle acceptera något annat. Och vi fick inga besked. Inte vem som skulle driva verksamheten eller hur förrän dealen var klar.”

Marcus Löfdahl, i sin egenskap av ekonomichef för Facit var den enda från Facits ledning som var direkt involverad i arbetet med förhandlingarna. Löfdahls uppgift bestod i att successivt ta fram och kommentera information om Facits ekonomiska läge. Och han konstaterar att:

"det har ju varit lite turbulent, och det är ju sådana processer. (...) Och diskussionerna fortsatt till den 29 januari när det skrevs under. Och mitt i det satt vi, mellan Ericsson och Design (det köpande företaget ffa). Vi förde inte mycket diskussioner med Design. Vi fick inte fram tills det spikades i november. Och det var ett enormt uppgiftslämnande som skulle till, så affären höll på att bryta samman för resultatet stämde inte, men Ericsson stod fast vid den första prognosen för helårsresultatet, och så sprack bubblan och förhandlingarna avstannade. Men de återupptogs igen men beslutet sköts framåt hela tiden."

När det gäller ledningsarbetet i Facit konstaterar han att:

"Inget hände ju medan vi väntade. Det var stiltje, vi sköt på rationaliseringsbeslut och investeringar. Sen rasslade det till den 29:de."

Ledningsarbetet från "gamla" Facitledningens horisont

När ledningsarbetet väl kommer igång igen, om uttrycket tillåts, så har det emellertid förändrat karaktär. Både, förefaller det, till innehåll och form. Det är till stor del Ulf Bergenudds roll som bildar utgångspunkten för olika beskrivningar av vad som hände inom den gamla Facitledningen under våren 1988. En bra exempel på detta, och hur processerna påverkar medarbetarna, är Bergenudds sekreterare Ulla Åkerblom. Hon konstaterar i juni 1988 att situationen verkligen förändrats jämfört med vad hon varit van vid tidigare:

"Jag hinner inte stämma av med Ulf så mycket som jag skulle vilja. Och det beror på att han har fruktansvärt mycket att göra. Förr så hann vi kommunicera mera. Och ledningsgruppsmötena som då var regelbundna var fjortonde dag, var en fantastisk uppdatering för mig och mitt jobb. Och de möten är sporadiska. De är inte inbokade längre, utan tas när de behövs. Och då uppdateras jag på FCP¹¹³. Men jag har inte samma chans att uppdatera mig på Svängsta och Åtvidaberg. Och jag vet inte hur mycket jag måste lära mig. Men jag tror att jag bör, och jag vill själv. Som jag sitter nu så är det både FCP och Facit AB eftersom Ulf sitter på båda posterna. Ledningens arbete har ju blivit mer, inte oorganiserat men det är inte så inrutat. Och det beror på Ulfs almanacka. Den är full. (...) Ulf har helt enkelt inte haft den tiden som behövs när det gäller ledningsgruppsmötena. Och att han då har fått ägna mycket mer tid åt Facit AB än då han jobbade med H-divisionen. Det var mycket internt. Och sen har han rest mycket. Och varit ute i bolagen och satt upp styrelser och sådan, plus att det dyker upp akuta problem hela tiden på ett helt annat sätt ... permitteringar i Svängsta, med facket och pressen, typ sådana saker. Det har ju påverkat mitt arbete på så sätt att jag följer inte upp ärendena på samma sätt som förut och puf-far på folk. På något sätt så upplever jag det inte lika viktigt nu. Det är det kan-

¹¹³ FCP står för Facit Computer Peripherals, vilket är identiskt med fallföretaget. Namnet Facit kom i samband med affären att istället beteckna moderboladet i den koncernkonstellation som var under bildande. FOP är en beteckning som kommer att användas om Facit Office Products, vilket motsvara skrivmaskinssidan i Svängsta

ske, men det har inte samma prioritet. Och när man inte vet när nästa ledningsgruppsmöte är så har man inte samma ambition att dra in ärenden till vad som skall tas upp och att följa upp vad som bestämdes. Frågorna tappar nästan aktualitet från gång till gång för då har det hänt någonting. Det går alltså väldigt fort.”

Innehållet i fallföretagets ledningsarbete förändras månaderna efter affären blivit definitivt klar. I stor utsträckning är detta kopplat till de nya förutsättningarna som råder för bolaget, eller FCP som det betecknas numera. Anders Grönlund berättar så här om vad övergångsprocessen har medfört:

”... dels så har det kommit upp ett antal nya frågor i ledningsgruppen eftersom vi kommit närmre skrivmaskinssidan och möbelsidan. Och eftersom vissa personer har både sin roll i FCP och i koncernledningen så blir det ofta att problematiken har blandats. Vi måste se på hela miljön. Typ organisation, styrning osv. Fullt bestyckade har ju varje bolag tre olika enheter i bolagen. Och vem skall då styra försäljning och organisation. Så det finns ett antal nya moment.”

En som däremot inte menar sig ha iakttagit några större effekter av den nya ägarsituationen, när det gäller arbetet inom FCP, är Leif Wallqvist. Han berättar så här om hur han uppfattar situationen:

”Ja, jag tycker att det fungerar relativt likartat. Det har periodvis varit svårare att få kontakt med Ulf. (...) Så där har det funnits en viss beslutsångest. I övrigt kan man säga att det finns ett antal frågor inom Facit som borde ha mer uppmärksamhet. Och jag vet inte men en lösning vore att man i ledningen hade en Vice President för operations som mera hårdhänt drev det operativa. Det är svårt för en person att både kunna tänka stort, entusiasmera osv som Ulf kan, och som kan lösa samordningsfrågor och följa upp arbetet. (...) Jag tror att någon, typ en controller, skall driva det. Eller skall man ha en helt annan typ av ledningsgrupp än idag, med helt andra arbetsformer. Du fastnar i segdragna diskussioner, och behöver någon som har sista ordet, med ett uttalat samordningsansvar.”

Kanske kan en förklaring vara att Leif Wallqvist fysisk befinner sig i Åtvidaberg och därför dels inte har insyn i Bergenudds dagliga arbetssituation, dels sitter som ansvarig för en enhet, fabriksorganisationen i Åtvidaberg, som inte är berör i lika stor omfattning av det arbete som nu pågår inom Facit-koncernen. I allt väsentlig är det ju i Svängsta, och inom de andra delarna av före detta H-divisionen som de stora förändringarna pågår. Anders Grönlund kan konstatera att Bergenudd för tillfället koncentrerar sig mycket på enheterna i Svängsta:

”Numera är det ju också mer med dem som Ulf sitter. Jämt är han i möte med de andra enheterna, och det är inget problem för vi kan köra detta nu utan hans

hjälp. Han är med i ledningsgruppen när vi kör de stora linjerna, annars är det ju mest problem i fabriksorganisationen och den typen verksamhet. För det är där vi måste svänga utvecklingen."

Anders Grönlund berättar också att en hel del av ledningens, och framför allt Ulf Bergenudds arbete, under våren har handlat om att fullfölja försäljningen. Han berättar så här om detta arbetet:

"Sen har vi haft den största processen i att få ut bolagen ur Ericsson i den formen som vi vill. Att sätta upp bolag. Komma fram till vilka som skall följa med. Vi har haft en klick från FCP som har varit väl definierade. Vissa säljare, säljchefen, support och sekreterare är våra. Och det är självklart. Över med dem. Sen kommer nästa problem att skrivmaskinskillarna har sålt både PC, skrivmaskiner och andra grejer. Om vi har tio som säljer detta blandat. Då kommer frågan hur många av dem skall betraktas som våra och hur skall de plockas ut. Och hur skall man bemanna bolagen. I Belgien t ex där har man sedan lång tid tillbaka haft ett bolag som har sålt skrivmaskiner. Som har varit existerande och haft sina lokaler. Och när vi då skall ta ut vårt gäng ifrån Ericsson i Belgien, skall de då in under den hatt som finns, eller finns det nackdelar med det. Skall vi bilda ett separat bolag. Så det senaste halvåret har mycket kretsat kring bildning av bolag, och hur de skall vara bestyckade."

Marknadschefen Guy Ekholm pekar i just detta sammanhanget på att det också har varit en viss oro inom företaget, som en konsekvens av den nya situation. Ledningens arbete har i stor utsträckning handlat om att:

"... försöka få ihop det här bolaget. Det är mycket grejer, och kanske mer än vi hade räknat med. Det har då inneburit att Ulf har blivit mera svårtillgänglig. Man har inte hunnit kommunicera lika mycket med honom, han har inte hunnit vara ute lika mycket som han har brukat vara, utan många frågor på hög nivå måste redas ut. Allt från juridiska till ekonomiska frågor, bolagsbildningar och sådant. Och osäkerhet inom organisationen sätter igång rykten och det har uppstått en del misstämning. Vilket inte har varit så bra. Och Ulf och vi då som sitter med mycket information har tyckt att det här är inget konstigt. Men sätter man sig in i deras situation, de som inte har så mycket information, så är det lätt att de blir missmodiga. Så det har funnits en del irritation och frågor nere i organisationen. Det har varit neddragningar, vi har flyttat på utvecklingssidan, och man undrar vad händer nu."

Vem skall göra vad?

Det finns emellertid en annan frågeställning som cirkulerar inom FCP under stora delar av våren 1988. Enkelt uttryckt gäller den vem som skall göra vad i fortsättningen. Ursprungligen omfattade frågeställningen även Ulf Bergenudd. Det tog en tid innan han och de nya ägarna kommit överens om och definierat

villkoren för att han skulle fortsätta som VD, och då för nya Facit och den koncern som skulle växa fram ur detta.

I stor utsträckning är frågan om vem som skall göra vad underförstådd inom ramen för ett annat frågekomplex. Leif Wallqvist berättar att:

”Det finns många frågetecken. Den överordnade strukturen Facit AB, FCP, FOP osv skulle kunnat klarats ut. Det har sökts mycket efter olika former. Vilka funktioner skall vara koncernfunktioner, är aktiebolagen självständiga eller är de finansiella konstruktioner? Vi borde drivit detta lite hårdare. Det är bättre att yxa till en lösning och driva igenom den. Blir det fel någonstans så får man väl korrigera.”

Anders Grönlund, från sin horisont som försäljningschefen inom FCP, kan också konstatera att ansvarsfördelningen inom de gemensamma säljbolagen för den nya koncernen är en annan likartad frågeställning:

”Om vi ser på hur det ser ut i ett bolag. Så har du en chef och därunder tre stycken enheter som är säljorganisationer. Facit Computer Peripherals, Office Products och möbler. Då är jag ansvarig för FCP, Svängsta för FOP och Design Funktion är ansvariga för möblerna. Våra säljare är inte av den kalibern som de borde vara. Och jag tror att de andra är ännu sämre. Och nu håller jag då på att implementera ett säljstyrssystem som skall få ut säljarna till kunderna. Och om vi i vår grupp arbetar på det sättet, så borde också de andra enheterna göra något liknande. Nu kör jag mitt och bryr mig inte om att koordinera med de andra. Men här blir det då lite problem. Om nu en av säljcheferna i de andra enheterna har problem, så kan de gå till bolagscheferna som därefter har att vända sig till Ulf. Så för att inte han skall överlastas så har jag då ett övergripande ansvar för bolagen totalt förutom att jag ansvarar för FCPs sales operations. Så det finns en inofficiell koordinering.”

En inofficiell koordinering måste emellertid, så småningom, ersättas med en uttalad lösning på vem som skall ansvara för vad när det gäller den här typen av frågor. Anders Grönlund berättar att:

”Det är en jättestor politisk process. Jag har sagt från början att jag vill göra ett bra jobb här och jag ser mycket tecken på att vi kan åstadkomma mycket, vi börjar få ordning på produktlanseringar m m. Och då säger jag att skall vi börja blanda in det här också så känner jag att då kanske vi tappar lite fokus på det som jag känner för. Samtidigt är det vansinnigt att vi sitter med ett säljgäng här, ett i Svängsta, och på möbelsidan, så i princip kan vi dimpa ner fyra killar samtidigt i ett bolag, och en pratar skrivmaskiner en räknemaskiner en dataperiferi och en möbler. Och det måste koordineras. Och Ulf är inne på att det måste bli så. Men det är mycket politiskt, och det har hänt så pass mycket med neddragningar och sådan. Och han är inne på att det måste läka lite innan vi tar detta steget. Vi gör inte allting nu.”

För Carl-Olof Andersson däremot, där det har blivit både klarlagt och uttalat att det är han skall ha en koncernfunktion, berättar så här om sin situation:

”För min del har det inneburit en närmre kontakt med Svängsta och mer diskussioner om vår profil utåt. Men det beror också mycket på att jag fick uppdraget att bilda en central verkstadsorganisation ute i dotterbolagen. Och den skall också hantera Svängstas produkter. Och det blev ingången till ökade kontakter.”

Därmed inte sagt att processen med att hitta lämpliga former för arbetet, inom ramen för en övergripande ansvarsfördelning, är helt slutförd. När det gäller just serviceenheterna berättar Carl-Olof Andersson vidare att:

”Linjemässigt och personalansvarsmässigt så sitter FOP i Svängsta. Däremot har jag själv det ansvaret inom FCP. Och det kan ju tänkas att skall vi investera så kan det komma i konflikt med vad den ansvarige i Svängsta tycker, och det är ju egentligen VD direkt. Och blir det samarbetet inte bra mellan oss så lider hela supportarbetet av det. Det är svårigheten med att inte ha personalansvar. Det har startat bra. Det gäller att bibehålla detta. Men på sikt kanske man skall ha en supportgrupp, där jag har hela personalansvaret. Men det viktigaste nu är att vi fungerar mot dotterbolagen och börjar arbeta efter supportstrategin. Det är mer en fråga om utveckling av funktionen, mot en koncerngemensam funktion.”

Debatten handlar i stor utsträckning om dels vad som skall göras på koncernnivå respektive divisionsnivå (alltså i första hand FCP och FOP), dels om vem som skall göra det. Motivet är att flertalet av funktionerna är dubblerade inom de enheter som nu skall samordnas. Diskussionen handlar också om vad som är säljbolagens ansvarsområden, vad som är koncernfunktionernas ansvar samt vad som är de båda divisionernas ansvar. Utöver detta finns också frågan om samordningen mellan FCP, FOP och möbelverksamheten (systerföretaget Design Funktion). Alla enheterna skall nämligen utnyttja de säljbolag som finns samlade i en holdingkonstruktion och som är underställd koncernchefen i nya Facit AB, alltså Ulf Bergenudd.

Divisionerna i ”gamla” Facit samordnas

Under inledningen av våren 1988 uppräthåller Ulf Bergenudd två stycken funktioner. Han är koncernchef i nya Facit AB och han kvarstår i sin roll som chef för gamla Facit, som nu alltså går under beteckningen FCP. Han är starkt engagerad i att strukturera och rationalisera de verksamheter som finns i Svängsta (dvs skrivmaskiner och kalkylatorer, eller Facit Office Products, FOP). Anders Grönlund berättar om ledningsarbetet i fallföretaget att:

”Det är Ulf som kör det hela ungefär som förut. Men på sikt måste det komma en kille och ta det jobbet, och det är lite känsligt. För att idag sitter alla i led-

ningsgruppen och sitter i famnen på Ulf. Och vi sitter då också närmare honom än vad man gör i de andra enheterna. Och om exempelvis någon av oss skulle ta stege upp så skulle Ulf försvinna ur vår ledningsgrupp. Och det skulle bli rätt mycket turbulens beroende på vem som kommer dit.”

Det finns ett annat sätt att uttrycka saken. Den divisionsorganisation som fanns för gamla Facit, alltså S- respektive F-divisionen, kommer att samordnas. I mars 1988 fattas också det beslutet. En hel del av de motiv som presenteras för den valda lösningen har sin grund i det förändringsarbete som pågick inom fallföretaget redan innan det kom till stånd en samordning inom H-divisionen. Detta tillförde emellertid motiv för en sammanslagning av de båda divisionerna. Om försäljningen av H-divisionen i sig tillförde fler motiv för åtgärden kan diskuteras. I princip påverkade själva försäljningen endast förutsättningarna för H-divisionens verksamhet, genom att försäljningsresurserna i alla avseenden måste tillföras H-divisionens enheter. En som på ett överskådlig och väl sammanfattat sätt beskriver den nya organisationslösningen är Karl-Erik Berntson. Han berättar att:

”Vad som har hänt nu är att divisionerna är i princip borta. Så att PA (Per-Arne Friman ffa) sitter i en stabsfunktion och Lennart tar hand om alltihopa. Och jag sitter i en teknikfunktion hos honom, på stabsnivå så att säga. Och under sig har han produktlinjerna, ett antal projektledare, och så har han grundutveckling och programutveckling. Och sedan har vi lagt ner en del utveckling i Stockholm och sedan har vi sagt att utveckling och fabrik i Åtvidaberg läggs i samma organisation. Motivet är att vi kommer att köpa ganska mycket. Och vi kommer inte att kunna belägga fabriken. Och genom det här då så förbereder vi för att göra det till en affärsenhet. Så vi kommer att ha ett mer affärsmässigt förhållande till den organisationen. Men det är inte den grundläggande teknikutvecklingen utan processinnovationer och hela den biten. Och det är möjligt för dem att göra vissa beting också åt andra kunder.”

Den som får ansvaret för division FCP är Lennart Asplund, tidigare chef för den ena av Facits två tidigare divisioner, den som var ansvarig för magnum-projektet och därmed relationerna till Tec. Den andra av de båda divisionscheferna, Per-Arne Friman, berättar så här om den nya organisationslösningen, hans egen situation, och hur denna har förändrats:

”Min situation har ju förändrats ganska drastiskt. I och för sig hade det inte med nya ägarna att göra. Utan snarare insikten att vi inte hade råd att driva Magnum, utan vi var tvungna att skära ner i utvecklingsmanskapet. Och i det läget så bedömdes det att det var läge att samordna våra utvecklingsresurser. Jag hade för övrigt gjort det redan. Då drog jag ihop en gemensam utvecklingsorganisation, som i oktober började fungera, alltså en avdelning som Göran driver och som har all utveckling inom divisionen. Men parallellt med detta så höll Ulf och Lennart på med en annan grej om utvecklingsorganisation, och Karl-Erik osv, så Lennart föreslog att vi skulle lägga utvecklingen under produktionen istället för här. Och de idéerna löpte parallellt, även om jag inte tyckte att det berörde mig, eftersom laser och terminaler inte var mogna produkter och därför borde vi köra koncentrerat men nära marknaden. Men

den linjen fick jag inte gehör för. Så Ulf beslutade att vi skulle ha en utvecklingsorganisation. Och då blev det ju bara en division. Antingen har du en marknadsorganisation och en utvecklingsorganisation, eller så går du till en division. Och i det läget var ju Facit också mer, bland annat typewriters. Så jag blev väl i princip över, talade Ulf om för mig i januari. Att vi skulle köra en division och det hade jag förstått, och det var inte heller någon överraskning att det var Lennart som skulle driva den organisationen. Han var så oerhört central för Tec samarbetet som ju pågått sedan ett år. Och det var Ulf och han som arbetat med det. Och det är uppenbart så att har du två divisionschefer till en division, så är det uppenbart så att den du inte utser lämnar bolaget, och den som betyder mest för Facit i förhållande till Japanerna är Lennart, och Japanerna är viktiga. Vi skulle klara oss utan Ulf och utan mig, men utan Lennart så skulle vi tappa de relationerna. För mig var det inget svårt att förstå att Ulf fattade det beslutet. Han gav mig beskedet med ett antal andra anledningar också som att fältet inte har förtroende för mig. Och det kan jag förstå efter laserproblemen. Så då diskuterade vi vad jag kunde göra. Och jag fick väl klart för mig att det gick bra att titta utanför Facit också. Sen skapade vi ett jobb för mig, som handlar om Facits totala affärsplanering, business development, som skall vara på Facit AB nivån och inkludera skrivmaskiner. Det jag gör nu är tittar lite på desk top publishing osv, men det har inte kommit igång riktigt ännu. Vi gjorde detta från 1:a april. Så ändringen för mig personligen har varit stor. Och jag tycker väl inte att jag har kunnat påverka det så där våldsamt mycket ..."

Därmed är några av de centrala huvuddragen redovisade i de konsekvenser som försäljningen av H-divisionen fick, för gamla Facit och för de personer som hade utgjort företagsledningen tillsammans med Ulf Bergenudd. En del av hur olika personer uppfattade hur detta gick till, och hur det påverkade innehåll och form för ledningens arbete har också redovisats.

Företagsledarens beskrivning

Ulf Bergenudd ger en betydligt mer konsistent bild av situationen än hans kollegor i fallföretaget. Han berättar följande om hur han tänker sig den nya organisationen — och han gör detta den 16:e december 1987, drygt en månad innan affären mellan Ericsson och dess norska motpart är definitivt avslutad:

"I princip får du alltså tre produktdivisioner, uppbyggda på samma sätt. Och i det här alternativet så skall du veta att skrivmaskiner inklusive fabrik idag sysselsätter 750 personer. Det skall bli 40 i divisionen och 300 här (produktion) som blir en satellit till Örsäter (fabriken i Åtvidaberg). Där (produktion) kommer Leif att sitta, och han får då en mer strategisk roll och vara med i det här inre navet i framtiden. Av det som nu är Facit kommer jag att göra en division. Den kommer Lennart att bli chef för, och Per-Arnes roll kommer vi att diskutera. Och jag tror inte att han kommer att stanna kvar i bolaget. Det kommer att ske ganska automatiskt. Han kommer själv att söka sig ett nytt jobb och det får han på en dag. Och sen har vi en division för skrivmaskiner och kalkylatorer och som faktisk är lite mer. Det är ett bolag som vi får med oss av någon anledning. Sen kommer jag att ha en liten avdelning som jag kallar international operations, som sköter dotterbolagen. Det blir lite större fokus på det, vi får bolag i 15 länder. Och det kommer Anders att köra, med tre regionchefer som kommer att sitta en i Frankrike och två i Sverige. Förmodligen. Och så har vi

en OEM-kille som kommer att arbeta med Sverige bland annat. Och så kommer Carl-Olof att ta hand om Custom support, och kommer att ha kvar kvalitetsansvaret. Och sen har vi en Finans och Administration här. Det här blir alltså en flat och stor ledningsgrupp. Men eftersom så många funktioner är stöd skall det inte bli några problem. Det finns ett steg två som kanske blir steg ett. Där man gör en division av dessa två och skapar Office Products, där har jag en kille på gång.”

Detta är emellertid lite att gå händelserna i förväg. Det Ulf Bergenudd berättar om är slutsatserna, under de nya förutsättningarna som försäljningen av H-divisionen innebar, av ett material som arbetets fram långt tidigare och inom ramen för strukturarbetet inom H-divisionen. Det började alltså under senare delen av våren 1987, och med en genomgång av verksamheterna i Svängsta. Om det arbetet berättar han så här:

”Analysen i Svängsta (...) var ju uppenbar. Man kunde ju göra en karikatyr av vad som hänt Facit i Ericsson innan jag kom in då. Med säljkåren bort, och in i Ericssons PC-säljkår. Det gällde ju också våra killar men ännu mer skrivmaskinssidan. Fabriken var ordentligt för stor, med en nedåtgående trend, och en dålig sourcing. Och man körde en type station som passade Ericsson väldigt bra, det låg nära PCn och det var något som skulle komma. Men man hade ingen standard, man var inte MS-dos som alla PCar har, utan hade en egen standard. Och det är ju håll i huvudet, det kan ju till och med jag se som inte är tekniker. Sedan fanns det en annan del av marknaden som växt sedan 85, portabla skrivmaskiner, och så fanns det kompakta som kom då, där man räknade med att växa. Och på de konventionella var det då en nedgång på 8-10% på världsmarknaden och Svängsta hade följt samma trend.”

De material, som Bergenudd sammanfattat redovisade i citatet ovan, och de mer eller mindre preliminära slutsatser som detta ledde till, redovisades för EIS och för Ericssons koncernledning (se ovan under avsnittet 'Något om bakgrunden till affären'). Men innan detta skedde ville Ulf Bergenudd ha resonemanget väl förankrat inom den organisation som skulle komma att beröras mest av arbetet med att strukturrationalisera H-divisionen. Han berättar att:

”Innan jag drog de här strukturplanerna för Ericsson, som ju är ganska drastiska, så hade jag ett seminarium nere i Blekinge med representanter för Svängsta. Det var ledningen, sju åtta personer som jag tyckte var berörda, och alla fackliga organisationer. Där redovisade jag våra resultat av analysen. Och när jag hade lagt fram mina siffror, då ställer sig Metalls ordförande upp och säger att om det fortsätter så här, då måste vi lägga ner fabriken. Och då kunde du höra en knappnål falla i lokalen. Och jag behövde bara säga att ”ja, tyvärr så delar jag din uppfattning.”

Som framgick tidigare så delade också Ericssons ledning den här uppfattningen. I princip. Frågan var bara om Ericsson skulle vara det företag som eventuellt skulle bli tvungna att lägga ner fabriken. Det material som finns till förfogande i det här sammanhanget innefattar inte några intervjuer med personer i ledningen

för vare sig EIS eller Ericsson-koncernen. Därför är det inte möjligt att svara på om en försäljning av H-divisionen hade varit åtminstone mindre aktuell, om drastiska neddragningar inom divisionen inte varit nödvändiga för att förbättra lönsamheten. I Facitledningens existerade, som framgått tidigare, föreställningen att strukturplanerna i vart fall bidrog till beslutet att sälja divisionen. Även om också koncernstrategiska överväganden fanns bland motiven och kanske var tillräckliga i sig. Oaktat vilket fick Bergenudd mandatet att inleda arbetet med att omsätta de planer han presenterat. Han får också, i nära anslutning till de datum då dessa presentationer äger rum, mandat att sondera om han kan finna en lämplig köpare av Facit bland de företag Facit har kontakter med.

Strukturplanerna för H-divisionen

Under andra halvan av 1987, och under 1988, pågår arbetet med att omsätta strukturplanerna inom verksamheterna i Svängsta. Om skrivmaskinssidan berättar Ulf Bergenudd följande på försommaren 1988:

”Vad vi gjorde var att sätta igång tre projekt. Det första gällde produkterna. Skaffa hem ett protabelt kompaktsortiment. Och det kommer nu. Det har tyvärr tagit ett år för det är inte bara att gå ut och shoppa. Då hade det blivit ”me too” produkter med högre priser. Men vi fann en produkt, Nakashima, med egna designers som följer vårt designkoncept. Jag tror att det kommer ett lyft. Och type stations har vi också med MS-dos, det är klart nu, plus att vi tar ner kostnaden genom att ta bort Ericssondelar och sätta in billigare komponenter. Och så har vi ett skrivmaskinsprojekt som heter 3420, med en liten skärm och kassettstation. Ett trevligt koncept som lanserades på Hanovermässan och fick en väldig uppmärksamhet. Det andra var att väcka liv i säljorganisationen, precis som jag gjorde i Computer Peripherals. Och det tredje var att skära lite i utvecklingskostnaderna. Och genom att göra det så har vi gått från 55 till 37 på utvecklingsavdelningen. Och vi skall ner mot 20 om det här med sourceing fortsätter. (...) Det var de lätta projekten. Så var det fabriken. Och då beslöt vi att det skulle bli en monteringsfabrik. Som skulle ha en 400 människor. Och en product, marketing and development typ den Lennart har. Det var planen på Ericsson. Och så kom försäljningen emellan. Och allting bara stoppade upp. Och vi var djävlig frustrerade. Förlusterna steg exponentiellt, eftersom det lastades över kostnader från Ericsson. Helt enormt. Men det betyder 50 Mkr mer i förlust än vad det hade behövt bli. Och till del bidrog vi väl med cirka 20 själv. Och det är ju inget fusk, det är bara det att man tar fram allt skit som finns. Särskilt i Svängsta. Lageravskrivningar och allt du kan komma på. Det tillhör spelet. Sen kom de nya ägarna in.”

De nya ägarna hade engagerat konsultfirman Habberstad. Uppdraget bestod i att göra en grundlig genomgång av företaget och att definiera vad som skulle göras för att få upp lönsamheten. Bergenudd berättar så här om arbetet tillsammans med de nya ägarna och deras konsulter:

”Jag var ju ivrig att sätta igång efter den här hösten då, och jag krävde då att Habberstads snabbt skulle bli klara med sin analys, annars skulle vi köra min.

Och de slirade lite så inte förrän i vecka 8 så satte vi oss ner och talade om tagen. Och då var det så här att jag hade föreslagit en väldigt stor bantning i Svängsta (..) en monteringsfabrik som kunde leva vidare så länge den var något så när lönsam. Och så skulle vi banta mycket hårdare i Svängsta än vad vi har gjort. Och fabriksmässigt skulle det bli en satellit till Örsäter, vilket skulle ge en fin hävstång i Örsäter som skulle administrera Svängsta. Med en enorm multiplikator på lönsamheten. Och det andra var att vi skulle organisera Svängsta som vi har organiserat Lennarts enhet, som en product, market and development-enhet. Och sen skulle jag centralisera Sales till Grönis med vissa förstärkningar. Så skulle vi köra det. Och jag hade en effekt på 170 Mkr i besparingar i det projektet. Sen kom Habberstads och såg allt det där och det blev en stor match i vecka 8 när de presenterade sitt. För de menade att vi skulle bibehålla de två fabrikerna som separata enheter, vilket nästan är självmord. Och jag var djävligt upprörd. För de hade gjort antaganden i sina jämförelser mellan de båda fabrikerna som var rena bedrägeriet. Och det får de i halsen var enda gång de pratar med mig. Och jag satt där ensam mot fyra konsulter och Arne och David (Arne Mansåker, Facit ABs nya styrelseordföranden och David Lindström VD för Design Funktion ff a), och sa att det som de hade gjort var djävligt dåligt. Det var helt befängt, det ger inte den effekt som vi måste ha. "Det är ju djävligt konstigt", sa jag, "att jag som VD skall ha tuffare planer än vad ni som konsulter har". Särskilt eftersom det gäller ett femmånadersjobb. Det var en dålig dag. Och jag tänkte det är lika bra att utnyttja kontraktet och säga upp mig. Men fram mot natten så mjuknade Habberstad, och sa att okej, vi ville skaka om dig så att du inte skulle favorisera Örsäter. Bara att ha den uppfattning är inte klokt, jag har ju inte någon känslomässig prioritering, jag låter inte min professionalism påverkas av det. Det är så djävla dåligt. Så då var vi tillbaka till ruta ett igen."

I den här delvis låsta situationen sökte Bergenudd efter en lösning som kunde innebära en ny utgångspunkt att diskutera utifrån. Han föreslog att Facit skulle:

"... sälja Örsäter, för det är ju en så bra fabrik. Dom ville ju att den skulle läggas ner istället för Svängsta. Men det var ju inte så, det tyckte de inte själva heller. Så vi har försökt att sälja den. Och det gick inte. Och det kunde jag ha talat om från början. Man skulle sälja den till Nokia, för det var en helt del legojobb i fabriken för Nokia. Och det är ju ett litet hot mot oss. Jaha, då misslyckades vi med det. Men då har ju Örsäterfabriken börjat gå bra för vi drog igång för två år sedan starkt med lego och det har gått jättebra. (...) Men nu kommer vi tillbaka till pudelns kärna. För nu har ju de nya ägarna sett att Åtvidabergsfabriken är en resurs och att vi skall ha kvar den här industribasen. Så nu är det inte snack längre om att dra ner den fabriken. Och jag vet inte om Habberstads rent psykologiskt läste sig i de här lösningarna, eftersom jag hade en annan lösning, så de var tvungna att prestera någonting som var annorlunda än alla mina planer. Jag vet inte, men jag tror det."

Situationen sommaren 1988

Situationen i början av sommaren 1988 är att Bergenudd och de nya ägarna i stort sett är överens om linjerna för utvecklingen av nya Facit AB, och de åtgärder som skall lyfta lönsamheten i företaget. Dataperiferisidan och fabriken i Örsäter utanför Åtvidaberg går bra. De inledande personalminskningarna är också genomförda. Ulf Bergenudd berättar så här om situationen:

"...fabriken tjänar pengar som gräs, vilket även FCP gör idag, och dom där fortsätter att förlora (syftar på skrivmaskinsverksamheten). Så nu har jag pressat de där grabbarna lite. Och säger vad skall vi göra nu då. Nu har vi tagit första steget. Men vad skall vi göra i nästa. (...) Det taskiga är att vi har tappat sex månader. Och meningen var ju att vi under första halvåret skulle göra oss av med alla de excesser som vi hade och strukturera bolaget. Det har vi missat nu. Så nu kanske jag måste göra en strukturering till. För min plan den är ungefär så här. Nu är det 395 personer i fabriken mot 645 tidigare. Och det kan väl gå en stund, för det är ju lätt att dra ner. Men så är vi 155 tjänstemän utöver det, i Svängsta. Och min plan är cirka 80. Och det som gjorde den här strukturen var att vi inte kunde ta de där 75 extra. Utan vi har gått från 220 till 155. Och då frågar man sig när kommer det här att ske. Och det kommer att ske när vi har utvecklat den här filosofin om Facit Office Products (FOP), med kundbasen definierad, och betinget hem som kommer att medföra att vi får en organisation som ser ut som den som Lennart har också i Svängsta. Och i Åtvidaberg där vi har något som heter Business Machines, räknare, telefax och sådant, ungefär 14 personer. Och då blir det en organisation som jag tror inte behöver vara mer än 80 personer. Och då är jag stor. Och den omsätter då kanske 700 Mkr. Och Lennart gör trots allt 1,1 miljard. Med betydligt mer diversifierade produktlinjer. Så jag tror på de här antaganden som jag har räknat igenom med Lagerkvist & Partner flera gånger. Vi hade ju inget annat att göra under hösten."

När det gäller den övergripande organisationen så är denna också klar inför sommaren 1988.

"Här har du Facit AB där jag sitter. Och här har du FCP. Och så har du någon-ting som jag håller på att rekrytera en kille på som jag har klart om 14 dagar, som skall bli Facit Office Products (FOP). Och där under ligger då text processing i Svängsta, och business machinens i Åtvidaberg, som bara köper och säljer apparater."

Organiseringen av säljresurserna är också klar:

"I säljbolagen då så har vi en liknande organisation, med ett Facitbolag, och en division för FCP, en för FOP och en för furnitures, det senare då i aktuella bolag. Och i en mening så har jag inte gjort någon organisationsförändring. Jag har gjort det här med Lennart, att han tar hand om Product Marketing and Development, och han avlastar mig mer och mer i den här organisation (FCP ff a), och är en klar kronprins, och det är bara en fråga om när jag skall göra det. Jag skulle väl ha gjort det redan. Men jag orkar gärna med det här eftersom det börjar att bli lite framgång här så vill jag sitta kvar tills det visar positiva siffror. (...) Vi hade ett svårt år förra året. (...) Men jag tror att Lennart är en bra kronprins, och han blir bättre och bättre."

Bergenudd har också i princip klart för sig hur han vill organisera koncernledningen, vilka funktioner som skall vara koncerngemensamma, och vilka personer som skall ta hand om dessa uppgifter:

”Jag lyfter upp Anders (Grönlunds ff a) grupp hit. Med lite förstärkningar så blir det international operations (koordinering av säljbolagen på koncernnivå ff a), och det skall jag göra om ett tag. Jag väntar på timingen, det skall mogna hos de andra. Du vet de har ju liknande enhet här (FOP ff a) och de är så svart-sjuka så jag måste först göra den organisation som jag skall ha här, innan jag kan göra den rockaden, och den kommer. För nu börjar man sända det budskapet till mig så nu börjar det bli bra. Hade jag gjort det redan så hade jag haft motstånd från Sales här (inom FOP ff a) och så vidare. Därför måste jag göra den organisationen här (avser hela FCP ff a) innan jag kan göra det. Och då blir det naturligt att lyfta upp Lennart, som ju kommer att slippa att köra alla säljbolag som jag har gjort, så det blir ett första bra steg för honom att köra det. Han kommer att tycka om det. Han vet att det är på gång också, och han är rätt kandidat. Och så har jag en kille på gång in här också som är en mycket bra kille (syftar på ansvaret för FOP ff a). Okej, det är mycket som kommer att ske nu, med folk och sådant. Men det är inte kaotiskt för närvarande, det fungerar faktiskt rätt bra.”

När det gäller formerna för arbetet inom koncernledningen berättar Bergenudd att han, i motsats till hur han arbetade tidigare inom gamla Facit, tänker särskilja två olika grupper:

”Jag kommer att ha en ny ledningsgrupp då som består av Lennart, den nya killen här (avser chefen för FOP ff a), och sen när Anders kommer upp då kommer han att vara med också.”

När det gäller de koncerngemensamma stödfunktionerna kommer också dessa att ingå i en konstellation som regelbundet möts:

”Och då blir det samma stora ledningsgrupp som vi har här (syftande på ledningsgruppen i gamla Facit ff a) med 8 personer, som kanske träffas en gång i månaden.”

Motiven till uppdelningen kan möjligen spåras i det följande, där Ulf Bergenudd beskriver något om hur han själv kommer att arbeta fortsättningsvis:

”Jag kommer att delegera mycket. Så cheferna för FCP och FOP kommer att ta över mycket som jag har gjort hittills. Men sättet att driva processerna genom vilka jag driver organisationen kommer att vara precis identiska. Jag kommer fortfarande att studsa omkring i dotterbolagen och ha ganska stora möten med cheferna under mig, och på nästa nivå, där vi kör budskapen och har lite grupparbeten och så där ...”

Diskussion och tolkningar

En utgångspunkt för att strukturera händelseutvecklingen börjar i konstaterandet att i princip allt annat arbete än sådant som berörde den löpande verksamheten avstannade inom ledningen i samband med att förhandlingarna pågick mellan Ericsson och den norska köparen. Detta gällde också VD och hans förhållanden i fallföretagets systerorganisation i Svängsta. Den här situationen råder i stort sett tills dess att affären definitivt blir klar, och de nya ägarna har kommit överens med Bergenudd om att han skall fortsätta som koncernchef för den nybildade företagsgruppen. Det är i och med detta som han, om uttrycket tillåts, börjar arbeta igen.

Vad Bergenudd därefter försöker åstadkomma kan delas upp i fyra huvudkategorier av aktiviteter. För det första ett antal aktiviteter som syftar till att fullfölja försäljningen eller, beroende på hur situationen betraktas, ta hand om de avslutande förvärvsfrågorna. Exempel på detta är att organisera säljbolagens verksamhet. Detta lämnas i fortsättning utanför resonemanget. Här konstateras bara som en randanmärkning att detta arbete uppenbarligen var tämligen tidskonsumerande. För det andra arbetar han med att fullfölja de strukturplaner som fanns för verksamheten i Svängsta, för de olika fabriksenheter, och liknande. Med motsvarande randanmärkning som ovan konstateras också bara att det förhöll sig så. Den tredje huvudsakliga aktiviteten handlade om att utveckla ett mandat, i relation till de nya ägarna, för det egna arbetet. Detta kommer att diskuteras kortfattat i det följande. Den fjärde huvudsakliga aktiviteten kan beskrivas som att etablera en infrastruktur av ansvarsområden inom den nya företagskonstellationen och att ge olika personer sin adress och hemvist i denna. Denna process kommer att diskuteras mer utförligt nedan.

Mandatförändring och mandatutformning

Begreppet mandat har utvecklats och diskuterats av Holmberg¹¹⁴. Hon talar om VD-mandatet som en "överenskommelse som träffas mellan styrelsen och verkställande direktören i samband med anställningen"¹¹⁵. Detta representerar huvudmannens och exekutivens uppfattningar om "väsentliga insatsområden på kort och lång sikt". Holmberg noterar också att principiellt sett finns två huvudformer — förändringsmandat respektive kontinuitetsmandat.

¹¹⁴ se Holmberg, I. (1986). Företagsledares Mandat, Stockholm: Studentlitteratur

¹¹⁵ Holmberg, I. (1986) ibid, s 215.

Holmberg hävdar också att mandat inte är statiska och att det är sällsynt att de är ensidigt definierade av ägaren¹¹⁶. Beroende på bland annat de tidsmässiga omständigheterna kring en VD-tillsättning, är det sannolika att en preliminär överenskommelse träffas mellan ägare och företagsledare, och att denna sedan är föremål för en successiv precisering. Det empiriska materialet i den här studien är ensidigt i så motto att representanter för ägarna, vare sig de gamla eller nya, har intervjuats. Samtidigt finns det moment i VDs beskrivning av förloppet som har en tämligen direkt koppling till den typ av processer Holmberg diskuterar. I viss utsträckning bekräftar således denna studien Holmbergs resultat och teser.

Behovet av en infrastruktur för ledningsarbetet

En motsvarande process, och den fjärde aktiviteten i vilken företagsledaren var engagerad, rörde osäkerheten kring vem som skulle göra vad inom den nya ledningsorganisationen. Det som osäkerheten rörde tycks också vara den faktor som satte vissa restriktioner för hur hela problemkomplexet kunde lösas. Hur den nya infrastrukturen respektive riktlinjerna för koncernledningens respektive divisionsledningarnas framtida arbete skulle se ut, spelade i en mening en underordnad roll som förklaring till vilken karaktär de processer hade genom vilka just organisation och riktlinjer etablerades. Det var i stället vem, eller vilka, som kunde lösa i frågan, såväl som på vilket sätt detta kunde göras, som förefaller ha varit bestämmande för förloppet. Och den enda person som inledningsvis hade sin roll klarlagd inom företagsledningen var just den studerade företagsledaren — i hans egenskap av koncernchef.

Personfrågor som förutsättning för företagsledarens arbete

Upplösningen av ledningsarbetets premisser i samband med försäljningen av fallföretaget skapade temporärt en viss osäkerhet om de framtida villkoren för ledningens arbete. Samtidigt var det uppenbart vad som var rimligt att förvänta sig om huvuddragen i hur ledningsarbetet rimligen skulle organiseras. Ur ett sådant perspektiv präglades situationen i stor utsträckning av en lika naturlig som betydande knapphet på i första hand koncernledande befattningar. Knapphet då i förhållande till antalet personer som var sysselsatta med motsvarande frågor på det som skulle bli divisionsnivån. Detta kan också uttryckas som att det uppstod en förskjutning i statusen hos toppbefattningarna i fallföretaget.

Begreppet status är dubbelbottnat. Det kan syfta på prestige, men det kan också betyda läge eller tillstånd. De nyskapade befattningarna en ny fördelning av ansvarsområden vilka gäller tills vidare. Även om detta endast är ett uttryck för en begränsad del av arbetsinnehållet så förefaller det vara en viktig ut-

¹¹⁶ Holmberg, I. (1992). op cit.

gångspunkt också för hur andra frågor hanteras och vem som i andra sammanhanget kommer att få göra vad. Från en sådan utgångspunkt fick befattningarna på vad som skulle bli divisionsnivån, även om de med vissa mått mätt var "samma" befattningar, sina ansvarsområden beskurna genom att de ingick i ett nytt sammanhang. Ett arbetes status är i det perspektivet inte trivialt en fråga om titulatur eller hierarkisk nivå räknat så att säga från botten. Statusen speglar till viss del vad som är rimliga förväntningar när det gäller arbetsinnehåll och — kanske framför — frihetsgraderna att självständigt kunna förfoga över detta arbetsinnehåll och dess premisser.

Den bristsituation som uppstod när det gällde koncernledande befattningar skapade på så vis en naturlig grund för vad som allmänt brukar betecknas som personfrågor. Med personfrågor avses då frågan om exakt vem som skall ha exakt vilken adress i ledningsorganisationen, givet att det råder ett visst mått av oklarhet i detta avseendet. Förändringarna innebar i konsekvens med detta att personfrågor blev en central aspekt — kanske den centralaste — på uppgiften att organisera ledningsarbetet under de speciella betingelser som gällde i samband med ägarbytet. Förklaringen skulle vara att personfrågor har en sorts dubbelnatur. Personfrågorna var inte bara problemet som skulle lösas. Att det var just personfrågor förefaller också i hög grad ha bestämt förutsättningarna för och karaktären på den process genom vilken en lösning över huvud tagit kunde utkristallisera sig.

VDs två olika tillvägagångssätt

Två tämligen olika bilder framträder av hur företagsledaren i fallföretaget agerar. Det finns skäl att försöka förklara dessa olikheter. Den ena bilden beskriver en person som samtalar ledningen fram till en någorlunda gemensam syn på hur olika frågor skall lösas, dels när det gäller inriktningsfrågor, dels när det gäller förändrings- och utvecklingsbehov inom företaget. Det är också en person som står till medarbetarnas förfogande när det gäller deras egna ansvarsområden, och som engagerar sig i arbetet med den löpande verksamheten i företaget (jmf kapitel 5 och 9). Den andra bilden, som redovisats ovan, beskriver en helt annan metodik. I högt tempo och med stor intensitet, mer eller mindre på egen hand, formulerar han och driver igenom en lösning som omfattar dels riktlinjerna för den framtida verksamheten, dels ansvarsfördelning och bemanning för ledandet av en nybildad koncernkonstellation. Den löpande verksamheten, åtminstone i den division vilken utgjorde fallföretaget, överläts i praktiken helt till de gamla medarbetarna.

Frågeställningen är följande. Hur skall det ändrade arbetssätt som kommer till uttryck i samband med att fallföretaget såldes förklaras?

Att ta kommandot — val eller nödvändighet?

Socialpsykologiska teorier om de processer genom vilka arbetsgrupper kommer till stånd, och den situation som är föremål för intresse här har tydliga drag av just etablering av arbetsgrupper, är tämligen överens om hur det inledande skedet ser ut. Framför allt är det socialt betingade frågor, som tillhörighet och roll eller identitet som genomsyrar de aktuella processerna¹¹⁷. Dessa aspekter sätter sin prägel på relationerna mellan de personer som är berörda och är bestämmande för den logik med vilken händelseutvecklingen gestaltar sig. Socialpsykologisk teori förklarar vilken typ av frågor som måste klaras ut inom ledningen innan arbetet med vad som kan kallas för sakfrågor kan återupptas¹¹⁸.

Socialpsykologisk teori dömmar emellertid inte företagsledaren till att agera vare sig självständigt eller med högt tempo i den aktuella situationen. I det sammanhanget är det tiden, och mer bestämt då den tid under vilken osäkerhet kan råda i en organisation, som är avgörande. Inom organisationsteori är det en tämligen accepterad utgångspunkt att den tidsutsträckning under vilken det kan råda fundamental osäkerhet kring olika frågor av den typ som är aktuella här är begränsad¹¹⁹. Så till exempel kan tilltron till ledningen skadas om inte riktlinjer för verksamheten klarläggs och ansvarsområden definieras och bemannas¹²⁰.

Från en filosofisk utgångspunkt går det att hävda att företagsledaren har ett val i den situation som diskuteras här. Ett val i bemärkelsen en möjlighet att tillämpa den arbetsmetodik han själv i andra sammanhang har beskrivit som önskvärd (se vidare kapitel 5 och 9). Skulle han utnyttjat denna möjlighet är det emellertid troligt att detta också skulle inneburit slutet på hans karriär som företagsledare. Förklaringen till detta skulle stå att finna i de konsekvenser som skulle uppstå under den tid det skulle ta innan spontana processer, om uttrycket tillåts, hade förvandlat kaos till ordning.

¹¹⁷ se Wanous, J. P., Reichers, A. E. and Malik, S. D. (1984). Organizational Socialization and Group Development: Toward An Integrative Perspective, *Academy of Management Review*, 9, s 673ff för en beskrivning av teorier om grupp-utveckling.

¹¹⁸ Situationen som sådan har också till sin karaktär en hel del gemensamt med det som i kapitel 6 redovisades som ett exempel på hantering av händelser (den fallerade introduktionen av laserskrivaren). När arbetet med lanseringen av laserskrivaren kollapsade så ställdes ledningen inför uppgiften att åter skapa förutsättningar för arbetet. På motsvarande sätt kollapsar delvis ledningsarbetet inom fallföretaget genom att ägarbytet kommer till stånd. Härigenom uppstår uppgiften att åter skapa förutsättningar för ledningsarbetet genom att fatta ett beslut om vem som skall göra vad inom ramen för den förändrade övergripande ledningsstrukturen.

¹¹⁹ Det som åsyftas är att många organisationsteorier har som utgångspunkt just att eliminering av osäkerhet är en central konsekvens av organisation och en förutsättning för att möjliggöra vissa typer av aktiviteter.

¹²⁰ Åkesson, G. (1992). Strategilös Företagsledning. I Sjöstrand, S-E. och Holmberg, I. (red.) *Företagsledning — Bortom Etablerad Teori*, Stockholm: EFI och Studentlitteratur.

11 Sammanfattning och slutsatser

De kapitel genom vilka studiens empiri har redovisats ger ett antal perspektiv på arbetet i fallföretagets ledningen. I detta kapitel jämförs dessa perspektiv. Utgångspunkten är att förutsättningar för och strukturer i företagsledningsarbete på så vis kan tydliggöras. Det som framträder är de slutsatser som den här studien anses leda fram till. Detta kapitel är mot en denna bakgrund disponerat på följande sätt.

Först rekapituleras de huvudsakliga konstateranden som gjorts i de tidigare kapitlen. Därefter formuleras de slutsatser som detta leder fram till. Studiens frågeställningar och syften diskuteras mot bakgrund av slutsatserna. Kapitlet avslutas med en diskussion om generaliserbarhet och förslag ges till fortsatt forskning som bedöms som relevant på basis av vad som framkommit genom den här studien.

Perspektiv på arbetet i en företagsledning

Kapitel 5 till 10 bildar, grovt sett, tre huvudsakliga perspektiv på arbetet i en företagsledning. Två av dessa anknyter tämligen direkt till den av bland andra Stewart betonande skillnaden mellan chefers arbetsuppgifter å ena sidan och deras agerande å den andra¹²¹. Kapitlen 6, 7 och 8 beskriver tre arbetsområden som sysselsätter personer i företagsledande ställning. De behandlar alltså arbetsinnehållet i ledningsarbete och i förlängningen av detta frågan vad gör de personer som arbetar i företagsledande befattningar. Kapitel 5 och 9 beskriver hur samverkan sker inom ledningen. Dessa kapitel anknyter därmed till frågan om chefers agerande. I kapitel 5 betraktas samverkan inom ledningen med företagsledaren och dennes arbete som utgångspunkt. I kapitel 9 är det företagsledningen som helhet som beskrivs, med betoning på möjligheten att betrakta denna som en grupp med den i någon mening gemensamma uppgiften att leda företaget.

Det tredje perspektivet, kapitel 10, anknyter till den inom organisationsteori etablerade föreställningen att omständigheter, eller kombinationer av faktorer,

¹²¹ Stewart, R. (1989). op cit.

förklarar variationer i fenomenens och företagsledars karaktär och uppträdande. Förändringar i dessa termer uppkommer i samband med försäljningen av den division i vilken fallföretaget ingick. Förutsättningarna för ledningens arbete upplöses och de processer genom vilka nya etableras kan antas säga något om förhållanden som gäller också under andra omständigheter. Förhållanden vilka då inte är lika synliga eller möjligen uppvisar en annan karaktär.

Ledningens arbete med den löpande verksamheten

Två kategorier av löpande arbete — administration respektive hantering av händelser — kunde särskiljas.

Administration handlar om att lägga fast nivåer, att säga ja eller nej i olika frågor, eller att arbeta sig igenom olika procedurer som rör tämligen väldefinierade aspekter på eller återkommande frågor inom verksamheten. Behovet av den här typen av insatser är någorlunda frekvent och tidsintervallen mellan insatser i likartade eller samma frågor rimligt regelbundna. Såväl regelbundenhet som tidsintervall kan dock variera mellan olika exempel på administration. Administration kan därför betraktas som sättet att handskas med att organisationen av och planerna för en verksamhet alltid är begränsat relevanta. Vem som skall göra vad, när och hur är inte möjligt att precisera i alla avseenden annat än för mer eller mindre begränsade tidsperioder.

Behov av insatser från ledningens sida för att hantera händelser uppkommer när organisationen av eller planerna för arbetet i företaget visar sig otillräckliga eller oklara på ett mer eller mindre genomgripande sätt. Ledningens arbete handlar i en sådan situation om att återskapa förutsättningarna för arbetet. Detta kan ske genom att exempelvis eventuella oklarheter klaras ut, vilket kanske är det vanligaste, eller genom att nya förutsättningar etableras när sådana saknas, har befunnits olämpliga eller visat sig felaktiga. Den här typen av arbete har sin grund i att organisation, planer och liknande, inte förmår vägleda agerande i alla situationer eller kan ha etablerats på i någon mening felaktiga eller otillräckliga grunder.

Ledningens arbete med förändringar

Upprepade behov av att hantera händelser vilka uppfattas som snarlika kan leda till att ledningen försöker initiera förändringar i företaget¹²². Det återkommande inslaget av likartade problem eller avbrott i verksamheten gör att händelserna betraktas som orsakade av ett systematiskt problem i det sätt på vilket verksamheten är organiserad. Följaktligen är deras uppkomst möjlig att undanröja genom någon form av förändring. Företagsledningens arbete ändrar i och

¹²² Detta då i motsats till hur spontana förändringsförlopp utvecklas.

med detta karaktär. Istället för att försöka utforma ett sätt att agera i en viss specifik situation söks mönster i hur och förklaringar till varför en viss typ av händelser inträffar. Arbets- och ansvarsfördelning inom företaget, olika arbetsrutiner och liknande blir föremål för försök att åstadkomma förändringar.

Alla ansträngningar att förändra verksamheten har emellertid inte samma historik i meningen hur arbetet uppkommer. En andra förklaring skulle vara att dessa initieras mer direkt och uttryckligen på ledningens eget initiativ. En bedömning av att potential i verksamheten inte tas tillvara eller att vissa normer eller kriterier inte uppfylls är då den grund på vilken förändringsbehoven har formulerats.

I de empiriska exempel på förändringsarbete som studerades kunde förändringar iaktas över tiden, i de ståndpunkter som olika personer intog när det gällde sättet att betrakta och definiera förändringsbehoven. Det fanns med andra ord utrymme för olika föreställningar, både när det gällde hur förändringsproblemen skulle formuleras och — kanske framför allt — hur de skulle åtgärdas. Arbetet har i så motto en mental sida vilken motsvarar dess problemlösande karaktär och som svarar för en del av de dynamiska inslagen i den här typen av arbetsprocesser. Förändringsbehov föreföll också att ha en mer eller mindre utpräglad tvärfunktionell definition. Åtminstone i så motto att de bedömdes beröra flera personers ansvarsområden, eller att det var oklart vems eller vilkas ansvarsområde som problemen låg inom. Ledningen var i dessa fall tvungen att i väsentlig utsträckning koordinera sina uppfattningar och sitt agerande sinsemellan. En tämligen intensiv samverkan kunde därför iaktas i dessa sammanhang.

Ledningens arbete med ramarna för verksamhet och utveckling

Stora delar av arbetet med att formulera strategier och långsiktiga målsättningar för fallföretaget hade fullgjorts före den aktuella observationsperioden. Vad som kunde observeras var dels resultaten av tidigare arbete av den här typen, dels hur verksamhetsramarna höll på att omsättas i arbete — i ledningen såväl som inom företaget i övrigt. Samtidigt talar en del av de observationer som gjordes för att sådant arbete inte trivialt kan sägas ha distinkta faser. Det tycks istället finnas en successivt omprövande och modifierande dimension, som en konsekvens av att ramar och riktlinjer tillämpas i olika frågor eller sammanhang. Bland annat i samband med förändringsarbete skedde omprövningar av mål och strategier. Arbete med långsiktiga ramar och riktlinjer för verksamheten förefaller alltså bestå av processer där formulering och tillämpande successivt påverkar varandra. Den periodvisa tonvikten på det ena eller andra ger intryck av att det föreligger distinkta faser. En rimligare tolkning skulle kunna vara att arbetet i en mening pågår hela tiden men periodvis har olika karaktär och utförs på olika sätt. Strategier och mål fungerar ibland som referensram, eller verktyg, för att for-

mulera arbetsuppgifter, för att motivera fullgörandet av dem, och att prioritera mellan olika uppgifter. Under andra tidsperioder är mål och strategier däremot uttryckligen föremål för en direkt och medveten bearbetning och formulering.

Företagsledarens arbete

Tre förhållanden genomsyrade medarbetarnas beskrivning av företagsledarens arbetsmetodik. Ett sådant var att huvuddelen av hans arbetstid ägnade han åt att diskutera saker med olika personer. Medarbetarna betraktade honom, för det andra, som ett bollplank eller en sparringpartner. Detta sammanföll i stort sett med hantering av frågor vilka medarbetarna i företagsledningen betraktade som sina egna ansvarsområden. När det gällde arbetet inom ledningsgruppen, och för det tredje, dominerade uppfattningen att det i hög grad var företagsledaren som dels formulerade de större frågor som skulle behandlas, dels drev diskussionerna framåt.

Företagsledaren beskrev sitt eget arbete i termer av tre huvudområden: Att se till att det etablerades ramar för verksamheten (affärsidé, strategier och målsättningar), att initiera och vara pådrivande i förändringsarbete, samt att delta i arbetet med den löpande verksamheten i företaget. Han strävade efter att organisera sitt arbete så att han skulle ha tid att stå till andras förfogande, speciellt när det gällde medarbetarnas ansvarsområden. Han såg också som sin roll att skapa förutsättningar för att diskutera utvecklingsbehov och frågor rörande verksamhetens inriktning. Han uttryckte en ambition att involvera hela ledningen i den här typen av arbete, och att i möjligaste mån uppnå konsensus när det gällde synen på vad som var lämpliga utvecklingsåtgärder.

Organisering av ledningsarbete

Arbetsfördelningen inom ledningen antog två grundformer. Dels en fördelning som gällde tills vidare (de ansvarsområden som det ankom på respektive person att hantera självständigt och på eget initiativ), dels en tillfällig som kontinuerligt var föremål för modifieringar och preciseringar.

Det intressanta — ur arbetsfördelningssynpunkt — var emellertid att en betydande del av ledningens arbete framstod som odelbart. Det utfördes med andra ord av två eller flera personer tillsammans. När det gällde ledningens strävan att åstadkomma förändringar var arbetets odelbara karaktär påtagligt. Förklaringen ligger sannolikt i att förändringsarbete vanligen rör frågor där vare sig problemen eller behoven av åtgärder motsvarar fördelningen av arbete och ansvar inom ledningen. När det gällde formande och vidareutveckling av verksamhetsramar var ett sådant arbetssätt i hög grad naturligt av samma skäl. Inte minst mot bakgrund av att detta arbete inte hade någon väldefinierad form under observationsperioden.

Arbetets odelbara karaktär kom emellertid också till uttryck i mer vardagliga sammanhang. Arbetsmöten och löpande kontakter kan ses som uttryck för att det förekommer frågor som var i varierande grad odelbara, eller att det fanns odelbara moment i arbetsuppgifter som i och för sig var fördelade tillfälligt eller tillsvidare.

Ett centralt element i sättet att organisera arbetet i ledningen, vilket också kunde tolkas som en aspekt på delbarhetsproblemen, var skapandet av olika typer av forum för arbetet. Vissa av dessa hade en mer vagt specificerad eller öppen uppgift — till exempel ledningsgruppen — medan andra hade en mer distinkt specificerad uppgift.

Förändringar i förutsättningarna för ledningens arbete

Organisationsteorier utgår i hög utsträckning från att fenomenets och företeelsers karaktär varierar systematisk givet att de förekommer i olikartade sammanhang eller att olika kombinationer av förutsättningar föreligger. När den division såldes i vilken fallföretaget ingick inträffade ett antal förändringar just av den här karaktären.

Såväl före, som under och efter försäljningen av fallföretaget, förändrades arbetsuppgifter, kontaktmönster och organisation av arbetet inom ledningen. En central aspekt på de här förändringarna var den omfattande osäkerhet inom företagsledningen som försäljningen gav upphov till. Osäkerheten gällde såväl vilka ramar och riktlinjer som skulle gälla för fallföretagets verksamhet framöver som vem inom ledningen som skulle göra vad i framtiden.

Oklarheter kring ett företags framtida inriktning, och ett ständigt behov av att organisera och fördela det egna arbetet kan betraktas som normala förutsättningar för arbetet inom en företagsledning. Det specifika i den situation som uppstod i samband med försäljningen var att olika personers roller och mandat att delta i arbetet med dessa frågor framstod som oklara. Initialt saknades i så motto vad som skulle vara ett nödvändigt minimum av organisation av ledningens arbete.

Företagsledaren arbetade, i förhållande till hans tidigare agerande, tämligen ensam med att lösa upp dessa oklarheter och de frågor som uppstod i samband med försäljningen. Åtminstone om hans förehavanden betraktades ur den övriga ledningens perspektiv i det som utgjorde det egentliga fallföretaget¹²³. VDs val av arbetsmetodik förklarades med socialpsykologisk task force teori. Hans arbete innefattade under den aktuella perioden — bland annat — att just etablera förutsättningar för det framtida ledningsarbetet, alltså att skapa ett mini-

¹²³ Huruvida det såg ut på motsvarande sätt inom andra delar av den nya koncernbildningen finns i och för sig inget underlag för att ta ställning till genom den här studien. Men det framstår som rimligt att utgå ifrån, att när det gällde övergripande verksamhetsramar och organisation av koncernledningsarbetet, samt de frågor som detta gav upphov till när det gällde divisionsnivån, så är vad som framkom inom ledningen för dataperiferisidan sannolikt en god approximation för vad motsvarande intervjuer i andra delar av koncernen hade visat på.

mum av organisation och arbetsfördelning. Detta skedde genom att en struktur av preliminära befogenheter, uppdrag och ansvarsområden successivt formulerades och att olika personer efter hand tilldelades dessa. Likheter med den typ av löpande arbete som i den här studien har betecknats hantering av händelser är slående. Den fundamentala skillnaden låg i att i den situation som uppstod i samband med försäljningen saknades organisation av företagsledningen som sådan och dess eget arbete.

Slutsatser om företagsledande arbete

Ett förhållande tenderar att återkomma i de observationer som gjorts genom den här studien. I hög grad handlar företagsledande arbete om att handskas med olika konsekvenser av ett specifikt förhållande: Det går inte att — genom organisation — entydigt definiera, fördela och samordna arbetet i ett företag annat än för ett begränsat antal situationer och för relativt korta tidsperioder. Detta medför i sin tur att arbetet inom en företagsledning i sig är svårt att definiera, fördela och samordna annat än temporärt. I den utsträckning något sådant ändå låter sig göras — relativt sett entydigt och dito permanent — är det rimligt att tala om tendenser till strukturer av uppgifter och befogenheter.

Det finns skäl att något mer uttryckligen försöka utveckla innebörden i och olika implikationer som följer av en sådan föreställning.

Begränsade möjligheter att fördela arbete och ansvar

Mycket av tänkandet kring ledning av företag kretsar kring en idé om att ansvar och arbete inte bara kan delas upp utan att detta dessutom är önskvärt. Åtskilliga diskussioner som förs i företag handlar om hur fördelningen av arbete och ansvar kan göras både striktare och entydigare. Den här studien antyder en förklaring till dessa ständiga diskussioner. Samtidigt leder studien till en annan slutsats om förutsättningarna att lyckas jämfört med de förväntningar som ligger bakom en ständiga strävan i företag att åstadkomma något sådant.

En del av det arbete som sysselsätter personer i företagsledande befattningar uppkommer på grund av att en organisation också på kort sikt är otillräcklig som vägledning för drivandet av verksamheten. Detta arbete är inte bara möjliga att fördela mellan cheferna i ett företag utan kan också med lyckat resultat fördelas tills vidare. Den för ett företag så karakteristiska strukturen i termer av horisontell och vertikal arbetsfördelning är ett uttryck för detta.

Många frågor som en företagsledning handskas med har emellertid inte någon naturlig motsvarighet i den fördelning av arbete och ansvar som gäller tills vidare. Förändringsarbete och det som brukar kalla framtidsfrågor förefaller ha en envis tendens att vara av just den karaktären.

Detta leder i sin tur fram till två slutsatser. Den ena är att möjligheterna är sannolikt kraftigt beskurna när det gäller att — med någon form av meningsfulla konsekvenser — fördela ansvaret för och arbetet med uppgiften att utveckla ett företag på lång sikt. Den andra är att formerna för arbete med bland annat den typen av odelbara frågor sannolikt måste underordnas arbetsformerna för den del av ledningsarbetet som har fördelats.

I den utsträckning som odelbart arbete är av kortsiktig natur, det vill säga det gäller dagsaktuella frågor, handlar det i allt väsentligt om att komplettera den integration och koordinering av verksamheten som i övrigt har skett genom organisation. Arbetet rör specifika sakfrågor med en tillfällig natur. Sättet att handskas med dem måste därför inordnas i det arbete som pågår i övrigt.

I den omfattning det odelbara arbetet handlar om mer eller mindre långsiktiga frågor är det i hög grad, åtminstone initialt, närmast att betrakta som mentalt arbete, och då snarast problemlösning. Därför är det också i hög grad frågan om verbalt arbete — alltså kommunikation och informationsutbyte mellan människor. Sådant arbete behöver inte, i vart fall inte i sina huvuddrag, fullgöras enligt en viss logik för att arbetsresultat skall kunna uppstå. I viss utsträckning är den här typen av arbete också implicit. Det är en aspekt på eller konsekvens av att annat arbete utförs. Det skulle till och med kunna vara frågan om arbete som partiellt sker på ett omedvetet plan.

De moment i företagsledande arbete som i allmänhet anses vara de allra viktigaste kan inte ges några mer permanenta organisatoriska former annat än i mycket begränsad omfattning. Det är kontentan av den här studien när det gäller aspekter som fördelning av arbete inom en företagsledning och organisering av ledningens arbete. Härmed utkristalliserar sig ett problem för vilket företagsledares arbete kan betraktas som en tänkbar huvudsaklig lösning.

Behovet av ledning av ledningsarbetet

En vanlig föreställning, när det gäller det arbete som personer i företagsledande ställning utför, är att det till sin natur är sådant att dessa personer inte kan eller bör ledas. Högre chefer tillsätts. Därefter arbetar de självständigt mot vissa målsättningar, inom ramen för ett definierat ansvarsområde. Motsvarar de inte förväntningarna bör de avskedades. I den utsträckning som arbete inom en företagsledning är möjligt att fördela tills vidare, så är detta också en rimlig utgångspunkt, annars sannolikt inte.

En betydande del av arbetet i en företagsledning handlar om frågor där självständighet ur den enskildes perspektiv inte är en relevant aspekt. Många frågor är inte naturligt avgränsbara på det sätt som fordras för att enskilda individer skall kunna handskas med dem på egen hand. De empiriska uttrycken för detta är att ledningen ständigt måste söka efter sätt att organisera det odelbara

och det därigenom i någon mening gemensamma arbetet. En central fråga är därför hur strukturer för arbetet i ledningen uppkommer.

När det gäller företagsledare har fokus i allt väsentligt varit riktat mot att och i förlängningen av detta hur de leder företaget som helhet. Den här studien antyder att de — eventuellt i ännu högre grad — leder ledningsarbetet. Detta kan också uttryckas som att formfrågor är en förutsättning för att kunna arbeta med sakfrågor och därför lika viktiga för arbetet i ledningen. Företagsledaren är den inom ledningen som typiskt sett har de bästa möjligheterna till såväl överblick som inblick i ledningens arbete. Bland annat därför är företagsledaren den som har de naturligaste förutsättningarna för att formulera, strukturera och leda väsentliga delar av företagsledningens arbete.

En vanlig föreställning är att formfrågor för arbetet inom en ledning inte spelar någon roll eller i varje fall inte bör tillåtas göra detta. Ofta är den typen av utsagor ett uttryck för åsikten att formella procedurer och förhållanden inte får ta överhanden över sakfrågor. I så motto är det frågan om att plädera för ett mer informellt förhållningssätt till ledningsarbetets uppläggning. För att inga missförstånd skall uppstå bör det kanske påpekas att formfrågor, så som begreppet används här, inte syftar på vare sig formella förhållanden eller byråkratiska procedurer. Argumentet är snarast det omvända: Att hävda att formfrågornas lösning är viktig baseras just på att en strikt arbetsfördelning och definierade procedurer för arbete saknas i många avseenden. Just därför föreligger det ett behov av att det successivt skapas strukturer i och för arbetet. Även om detta kan ske på många olika sätt kan ändå företagsledaren sägas ha delvis unika möjligheter att bidra till att detta sker. Därför har företagsledaren en delvis unik betydelse både för att väsentliga delar av företagsledningens arbete skall bli möjliga att utföra och för den effektivitet med vilken detta blir gjort.

Mål och strategier — output lika väl som input

En vanliga föreställning om företagsledares arbete går ut på att detta kan förstås som processer vilka slutar med att ett visst handlingsalternativ väljs bland flera tänkbara¹²⁴. Därefter omsätts detta val genom att ett antal aktiviteter utförs. Valet av handlingsalternativ baseras på en uppsättning målsättningar, vilket innebär att verkställandet av detta val får till konsekvens att målsättningarna i bästa fall uppfylls. Den i och för sig tilltalande enkelheten i tanken om rationella processer, där information och fakta klargörs och ställs samman till ett beslutsunderlag, har ifrågasatts länge¹²⁵. Istället har det i första hand föreslagits att ledningsarbete kan förstås som politiska processer. Olika aktörer antas ha olika in-

¹²⁴ Forsblad, P. (1980). op cit.

¹²⁵ se bland annat Lindblom, C. E. (1959). The Science of "Muddling Through", *Public Administrative Review* 19: 79-88; Allison, G. (1971). *Essens of Decision*, Little, Brown and Company: Boston, samt Cohen, M. D., March, J. G. and Olsen, J. P. (1972). A Grabage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly* 17: 1-25.

tressen i hur verksamheten skall utvecklas. Vilka handlingsvägar som kommer att realiseras respektive inte realiseras bestäms av utfallet av politiska processer¹²⁶. Låt vara att de politiska processerna genom sin inneboende dynamik ibland kan leda till utfall som inte någon i och för sig hade ambitionen att åstadkomma.

Båda dessa modeller betonar det avsiktliga. De börjar med en idé om att det existerar målsättningar och slutar i en idé om att aktiviteter företas på basis av dessa med syftet att målsättningarna skall uppfyllas. Båda modellerna beskriver hur verksamheten i och aktiviteterna inom ett företag anpassas till eller utformas på basis av målsättningar och strategier. Låt vara att det kan diskuteras vems mål som det är frågan om¹²⁷.

Något som uppenbart liknar en sådan beskrivning av logiken i ledningsarbete återfinns i den här studien endast när det gäller arbetet med den löpande verksamheten och i vissa delar av det förändringsarbete som pågick. Studien stödjer i så motto föreställningen att mål och strategier inom ett företag är att betrakta som utgångspunkter för ledningens arbete.

När tidsperspektiven förlängs förefaller det emellertid vara lika och allt mer relevant att hävda ungefär följande: Mål och strategier anpassas till verksamheten, till att olika utvecklingsaktiviteter pågår eller att vissa utvecklingsvägar framstår som möjliga. Förklaringen skulle vara att mål och strategier varken utvecklas eller existerar i ett vakuum, eller kan betraktas som självklara och av naturen givna. Istället kan de betraktas som en syntes av olika föreställningar som existerar inom ledningen — om företaget, verksamheten, omvärlden, och utvecklingsmöjligheterna — föreställningar som i hög grad växer fram i det pågående arbetet i ledningen snarare än i separata och avgränsade aktiviteter.

Mål och strategier kan därför betraktas som en form av spontan och delvis oförutsägbart output av ledningsarbete¹²⁸. Förhållandet blir begripligt om det betraktas som konsekvensen av två faktorer. För det första att människor har begränsningar i förmågan att förstå och förutsäga saker a priori. För det andra att de har en förmåga att dra slutsatser av erfarenheter och iakttagelser som de gör. Därmed inte sagt att de mål och strategier som utvecklas enligt ett sådant mönster skulle vara irrelevanta eller mindre fruktbara som riktningangivelse för ledningsarbetets uppläggning och ledningens strävan att utveckla företagets.

¹²⁶ Hickson, D. et al (1986). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*, Blackwell: Oxford samt Lewis, G. (1988). *Corporate Strategy in Action*, London: Routledge.

¹²⁷ En omfattande debatt har först under några årtionden just om problemet vems mål och intressen som företag tjänar, se till exempel Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press: Cambridge Mass.; Braverman, H. (1977). *Arbetet och Monopolkapital*, Rabén & Sjögren: Stockholm; Pfeffer, J. (1978). *Organizational Design*, AHM Publ Corp: Arlington Heights; Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26:327-349 samt Abrahamsson, B. (1986). Varför finns Organisationer?, Nordstedts: Stockholm.

¹²⁸ jmf Donaldson, G. and Lorsch, J. W. (1983). *Decision Making at The Top*, Basic Books Inc: New York, vilka kommer till slutsatser som i princip helt överensstämmer med detta.

Snarare kanske tvärt om. Vad det helt enkelt skulle vara frågan om är — per definition — ett andra gradens lärande¹²⁹.

Forskningsfrågans besvarande

För den här studien av företagsledares arbete togs utgångspunkten i två iakttagelser vilka sammantagna ansågs konstituera ett problem. Å ena sidan visar empiriska studier att företagsledares och chefers dagliga förehavanden i betydande utsträckning bestäms av kortsiktiga förhållanden och av faktorer vilka är lokalt och ofta temporärt relevanta. Å andra sidan upprätthålls, såväl bland verksamma företagsledare som många forskare, en föreställning om att företagsledare skulle spela en avgörande roll för ett företags utveckling. Problemet ligger i att föreställa sig hur någon som endast i mycket begränsad omfattning förfogar över det egna arbetets innehåll och uppläggning skulle kunna påverka ett företags långsiktiga utveckling just genom resultatet av detta arbete.

Om denna motsättning skall kunna upplösas fordrar detta att det finns mönster över tiden i företagsledares arbete vilka uppfyller två kriterier. De måste öppna möjligheter för att tolka innehåll i och förutsättningar för företagsledares arbete på ett annat sätt än vad som i huvudsak har framkommit hittills genom aktivitetsstudier. Dessa mönster måste också vara svåra att skönja på kort sikt.

När kalendertiden görs till en explicit dimension framträder något som skulle kunna betecknas som det successiva respektive det parallella i företagsledande arbete. En bild som kan åskådliggöra relationerna mellan dessa aspekter på ledningsarbete och den fragmenterade karaktär som dominerar det korta perspektivet är följande: Företagsledning kan beskrivas som att spela simultanschack med ett antal händelseutvecklingar under ett antal mycket speciella förutsättningar. Utvecklingen i ett parti kan plötsligt flytta om pjäserna också i ett eller flera andra partier. Ibland flyter vad som har definierats som två partier samman och bildar ett delvis nytt spelbräde. Ibland delar sig ett parti i flera nya. I den utsträckning det finns regler kan dessa komma att förändras under spelets gång. Dessutom kan föreställningar om spelets natur och förutsättningar plötsligt komma på skam, och det kan uppstå ett intryck av att händelseutvecklingarna helt enkelt fuskas. Ledningsarbete är därför att ständigt svara på frågor av typen: Vilka partier skall spelas, vilka måste spelas, vilket är ett lämpligt nästa drag, hur hänger olika partier samman och vilka övergripande spelmönster skall tillämpas?

En central skillnad mellan företagsledning och simultanschack är emellertid att företagsledning i hög grad är en lagsport. Låt vara att det också förekommer en del partier vilka enskilda personer ansvarar för själva. Det är denna aspekt på

¹²⁹ Argyris, C. and Schön, D. (1978). *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass: Addison-Wesley.

ledningsarbete, sammantaget med "spelets" natur, som medför ett behov av att ständigt finna, och successivt skapa, utveckla och förändra fördelningen av arbete och formerna för att samordna arbetsinsatserna. Med tämligen korta tidsperspektiv är det svårt att iakttä att det, utöver de ansvars- och arbetsområden vilka är fördelade tills vidare, också finns en sådan rudimentär och dynamisk organisation av arbetet i en företagsledning. På kort sikt framträder istället mycket av det som konstituerar denna organisation som till synes disparata aktiviteter. En svårighet ligger därför i att skilja mellan aktiviteter som en del av det sätt på vilket ledningsarbetet har organiserats och aktiviteter som ett substitut för just förekomsten av organisation. Ett annat problem ligger i att skilja mellan att ledningsarbete definieras och organiseras respektive att sådant arbete utförs. I många situationer är detta närmast att betrakta som två olika aspekter på det pågående arbete snarare än sinsemellan separata aktiviteter. Ett tredje problem ligger i att över huvud tagit avgränsa vad som är att betrakta som en aktivitet — att definiera arbetets gränser i tid och rum. Att slå fast att en aktivitet påbörjas eller avslutas, att avgränsa den i termer av vem eller vilka som företar den, eller att slå fast var någonstans den företas, är en tämligen subtil sysselsättning. Med kalendertiden som en explicit dimension blir det något mera möjligt att studera och diskutera den här typen av frågor.

Det är i hög grad med ett longitudinellt perspektiv som en mer kvalificerad analytisk och problemlösande sida i ledningsarbete blir iakttagbar. Däremot är det knappast adekvat att beteckna denna som vare sig strikt systematisk eller avgränsad, i bemärkelsen en aktivitet i sig med en entydig struktur och med klara gränser. Snarare är denna sida av ledningsarbete spontant inkrementalistisk eller — varför inte — just successiv och parallell med andra aspekter på ledningsarbete. Detta utesluter inte att det förekommer ett moment i företagsledande arbete av mer klassiskt snitt: Definierade aktiviteter, systematiskt upplagda, med ambitionen att välja ett handlingsalternativ inom ramen för stora framtidsfrågor. Slutsatsen är snarare att något sådant inte är den enda, kanske inte ens den dominerande formen, för ledningens arbete med att utvecklingsfrågor.

En tillbakablick mot studiens syften

Studien hade två syften. För det första att beskriva företagsledares arbete över tiden. Argumentet var att det behövs fler beskrivningar av tidens betydelse som ett komplement till de många statiska beskrivningar som existerar av innehåll och struktur i ledningsarbete. Det andra syftet var att, på basis av en sådan beskrivning, försöka identifiera mekanismer eller förhållanden som skulle kunna förändra tolkningen av innehåll och förutsättningar för företagsledande arbete, givet olika tidshorisonter, och i förlängningen av detta eventuellt upplösa den motsättning som studiens problemformulering gav uttryck för.

Det explorativa syftet betraktas, mot bakgrund av vad som hittills redovisats i detta kapitel, som uppfyllt. Studiens beskrivande syfte bedöms däremot endast som delvis uppfyllt. Ett antal exempel har i och för sig redovisats där dynamiska faktorer i företagsledande arbete har kunnat iakttas. Syftets exakta formulering gör emellertid att det kan ifrågasättas om just ett fokus mot företagsledaren har kunna upprätthållas. Insikten om att en djupare förståelse av dennes arbete fordrade att perspektivet vidgades till att omfatta hela ledningens arbete har delvis hämmat möjligheterna att fokusera just företagsledaren. Å andra sidan var perspektivförskjutningen nödvändig för att kunna fördjupa bilden av företagsledarens arbete. Även om detaljerna i beskrivningen av företagsledarens förhållanden kunde ha varit fler och mer framträdande, så ger studien ändå en antydning till en bild av förutsättningarna för och innehållet i företagsledares arbete över tiden¹³⁰.

Generaliserbarhet och förslag till fortsatt forskning

Den här studien utmynnar i en idé om att företagsledande arbete kan förstås som variationer på temat att handskas med problemet att de sätt på vilka en verksamhet har organiserats alltid är ofullständiga. Implikationen är att var helst det finns organiserad verksamhet så existerar liknande förutsättningar. Studien utmynnar också i en idé om att ofullständighetsproblemen skulle visa varierande karaktär beroende på de tidshorisonter vilka de svarar mot. Det är svårt att påstå något annat än att de "problem" — i dessa termer — som en företagsledning ställs inför bör vara i vissa avseenden generella¹³¹.

När det gäller "lösningarna" — hur ledningen i fallföretaget formulerade och handskades med dessa "problem" — finns det betydligt sämre grunder för att påstå att detta kan generaliseras. Snarare tvärt om. Studien indikerar att det som är mönster i hur ledningen successivt handskas med tillfälligheter och olika moment i pågående processer, skulle vara det som kan definieras som deras arbetsmetodik. Implikationen är att öppenheten måste vara stor inför för möjligheten att det finns betydande variationer från ett fall till ett annat. Det är tänkbart att det är just i dessa avseenden som enskilda personer börjar spela en avgörande roll för var som förekommer respektive inte förekommer när det gäller mönster i och organisation av en företagslednings arbete. I den här studien finns

¹³⁰ Med företagsledare syftas här på verkställande direktören som enskild person. Gränsen mellan vem som är att betrakta som företagsledare och vem som inte är det är i någon mening flytande. I viss utsträckning kan också övriga delar av den här studerade företagsledningen naturligtvis betraktas som företagsledare.

¹³¹ En reservation och en erinran kan vara på sin plats. När det gäller det organisationsbegrepp som använts i den här studien, så är en central aspekt beroendeförhållanden mellan verksamheterna inom olika enheter. Studien avgränsades till företag med en multifunktionell verksamhet och därmed alltså till organisationer där det existerar grundläggande beroenden mellan olika enheter. Finns inte den typen av beroendeförhållanden, så är det inte odiskutabelt om och i vilken utsträckning som resultaten i den här studien är överförbara.

inga möjligheter att bringa reda i vad det är för faktorer som i så fall påverkar eller bestämmer sådana mönster och strukturer¹³².

Ett fall är en mycket olämplig grund att göra prognoser ifrån. Samtidigt har den longitudinella ansatsen en delvis experimentell karaktär. Över tiden sker en spontan variation av olika aspekter på fallet, medan företaget i stort och dess ledning i någon mening hålls konstant. Från en sådan utgångspunkt kan varje intervjuomgång betraktas som ett separat fall. Det kunde på så vis konstateras att företagsledaren förändrade agerande och arbetsmetodik i samband med att fallföretaget såldes. Detta förklarades med socialpsykologisk grupp teori. Genom att etablerad teori kan användas som förklaring kommer frågan om möjligheten att generalisera i ett delvis annat läge: Det är rimligt att anta att det som utspelade sig i det fall som var aktuellt i den här studien har ett prognosvärde för vad som händer inom andra företagsledningar i liknande situationer.

Hypotesen om odelbart arbete

Det är en tämligen etablerad föreställning att turbulensen i företagens omvärld har ökat under 70- och 80-talet. Förändringstakten har intensifierats och den riktning som utvecklingen kan ta i olika avseenden har blivit oklarare. Diskontinuitet har blivit ett nyckelord som i sin tur motiverat en hel ny företagsekonomisk frågeställning — hur företags strategier utformas. Resultaten i den här studien kan tolkas så att en ökad turbulens bör leda till ett ökat inslag av odelbart arbete i den företagsledande uppgiften.

Det finns ett visst empiriskt belägg för att förekomsten av ledningsgrupper har ökat under 80-talet¹³³. I den allmänna debatten har företagsledandets karaktär av teamarbete också kommit att betonats. En delvis ny titulatur har kommit att utvecklats — arbetande styrelseordförande, koncernchef samt VD i moderbolaget — vilken markerar att företagsledningsarbetet i och för sig kan delas upp på ett antal personer, men att dessa då i hög grad skulle verka som en grupp. Idag behövs det, förenklat uttryckt, flera personer för att klara av det som historiskt sett fordrat en person, nämligen ett företags VD. De resultat som framkommit genom den här studien ger en möjlig förklaring till varför bland annat förekomsten av ledningsgrupper skulle ha ökat: Inslaget av odelbart arbete i den företagsledande uppgiften kan ha ökat under samma tidsperiod.

Ett sätt att pröva rimligheten i tanken att det skulle förekomma odelbart arbete i en företagsledningen — i en ur teoretiskt synvinkel relevant omfattning och med en distinkt karaktär — är att leta efter olikheter mellan företag i detta avseendet. Urvalskriterium skulle vara skillnader i graden av turbulens miljön. Variationer i dessa avseenden borde medföra skillnader i termer av mängden

¹³² Jmf föregående not. Det är sannolikt att verksamhetens art, och liknande, spelar en roll till exempel när det gäller det sätt på vilket ledningen organiserar sitt arbete.

¹³³ Mattson, B. (1990). op cit.

odelbart arbete inom ledningen, och därmed också den utsträckning i vilken ledningens arbete är fördelat tills vidare.

Alternativ till klassikernas utgångspunkter

Varje organisationsteori innefattar, åtminstone underförstått, en föreställning om vad som utgör ledningens roll eller funktion. Detta kan i sin tur sägas erbjuda två utgångspunkter från vilka studier av företagsledares arbete kan läggas upp. Den ena möjligheten ligger i en replikering aktivitetsskolans ansats med andra organisationsteoretisk föreställningsramar än de som hittills har varit dominerande. Olika organisationsteoriers möjligheterna att beskriva chefers förhållanden på dagboksnivån studeras genom strukturerade observationer på basis av deduktivt härledda aktivitetstypologier. Den andra möjligheter ligger i att tolka och värdera de empiriska resultat som föreligger, med olika och inom forskningsområdet mer sällan tillämpade organisationsföreställningar som referensram för analyserna.

Ett argument för att föreslå forskning med denna inriktning är att den här studien i hög grad lyfter fram organisation av verksamhet som en aspekt på såväl innehåll som former och förutsättningar för företagsledande arbete. De resultat och beskrivningar som den här studien har utmynnat i anknyter också i flera avseenden till den organisationsteoretiska utvecklingen under 60-, 70- och 80-talet¹³⁴. I det sammanhanget finns det skäl att rikta kritik mot delar av den aktivitetsskolorierade chefsforskningen. Försöken att inkorporera vad som har framkommit genom utvecklingen av organisationsteori har varit alltför sällsynta. Ett bättre integration av dessa båda kunskapsområden, med aktivitetsskolans frågeställningar och analysnivåer som utgångspunkt, kan förmodligen bidra till en markant utveckling av kunskaperna om de aspekter som kan läggas på företagsledare arbete: Om de medel och metoder genom vilka de verkar, och om de olika förutsättningar under vilka de utför sina uppgifter.

Ledningsarbete och organisatoriska trögheter

Organisationslitteraturens behandling av förändringar och utvecklingsprocesser är mycket omfattande. Att något försök inte har gjorts att tolka företagsledande arbete med de begrepp och referensramar som härigenom finns tillgängliga, motiveras av att den här studien inte har haft som ambition att försöka avgöra om företagsledare påverkar eller inte påverkar ett företags utveckling.

Det finns emellertid skäl att ändå anknyta till just den litteraturen. Bakgrunden är att en stor del av denna litteratur baseras på en föreställning om

¹³⁴ se Appendix för ett par exempel på äldre studier som i princip kommer till liknande slutsatser som här.

att organisation är ett hinder för förändring och utveckling¹³⁵. Med reservation för att det organisationsbegrepp som har använts eller underförståtts i den här studien, är betydligt snävare än vad som är fallet i förändringslitteraturen, så finns det ändå anledning att reflektera över följande fråga: Har det några implikationer för studier av organisationsförändringar att en väsentlig del av företagsledande arbete uppkommer just därför att det saknas organisation för den fortsatta verksamheten?

I många sammanhang görs det gällande att ett vanligt yttrande i företag är att "så här har vi alltid gjort!". Den här studien antyder möjligheterna att den direkta motsatsen också är vanligt förekommande. Speciellt då chefer involveras förefaller de frågor som cirkulerar inom företaget istället vara "vad skall göras, vem skall göra detta, samt när och hur skall det göras?". Ibland kan förvirringen gälla om det finns skäl att göras något över huvud tagit, eller vem som rimligen bör eller kan tänkas agera i något sammanhang. Forskning om företagsledares arbete — baserat på en föreställning om att förekomsten av organisation är undantaget snarare än normalfallet — erbjuder en delvis ny utgångspunkt för att studera förutsättningarna för förändring och utveckling av verksamheten i ett företag.

Ledningsarbete — något som finns eller uppstår och skapas?

Det finns en föreställning som underbygger en stor del av den forskning som rör företagsledares arbete: Att deras arbetsuppgifter existerar a priori utförandet. Arbetet finns där och den naturliga frågan blir därför *vad eller möjligen hur gör företagsledare* när de fullgör sina uppgifter. Den här studien indikerar att en sådan utgångspunkt sannolikt är rimlig endast i begränsad utsträckning. Ett minst lika viktigt komplex av frågor utgörs av en mer dynamiskt orienterad infallsvinkel: *hur, när, var och varför uppstår företagsledares arbete?*

I vissa avseenden är det sannolikt rimligt att tala om arbetsinnehållet som något som existerar. Administration är ett sådant exempel. Administration är något återkommande. I detta ligger en direkt koppling till en tanke om arbetets bestående och delvis givna natur. På kort sikt kan det också vara meningsfullt att betrakta mycket av arbetet i en företagsledning som givet. Argumentet är att en företagsledning successivt definierar sakfrågor och arbetsuppgifter. Därför finns också — i det korta perspektivet — en mer eller mindre klar uppsättning pågående aktiviteter.

Inom vissa arbetsområden däremot, och på lång sikt, är en statisk syn på vari arbetet består sannolikt mindre ändamålsenlig. Specifika sakfrågor varierar i

¹³⁵ Hedberg, B. (1979). *Insiktsröghet och Manövertröghet i Organisationers Omorientering*, I Hedberg, B. och Sjöstrand, S.-E. (red) *Från Företagskriser till Industripolitik*, Malmö: Liber samt Pettigrew, A. M. (1985), *The Awakening Giant*, Padstow: T.J. Press Ltd. Se också Miller, D. and Frisen, P. (1984), *Organizations: A Quantum View*, New Jersey: Prentice-Hall, för en utvecklad föreställning om olika alternativa synsätt när det gäller tröghetsbegreppet.

termer av hur, när och var de har uppstått. Vem eller vilka som har initierat ett visst arbete skiftar från fall till fall. Vilka som deltar i det och hur arbetet har organiserats varierar också. Det är i dessa termer som ett antal viktiga aspekter på dynamiken i företagsledande arbete kommer till uttryck och det är eventuella mönster i samma termer som kan förväntas utgöra en av de centrala analytiska utgångspunkterna för att beskriva, förstå och förklara denna dynamik.

Ett slutord om företagsledande arbete

Det är väl dokumenterat både att variationerna är stora och kombinationsmöjligheterna många, när det gäller förutsättningarna för företagsledares arbete med enskilda frågor. Företagsledares insatser i olika sammanhang framstår därför som tämligen unika — eller situationsspecifika — när de jämförs sinsemellan. Mångfalden skapar ett intryck av att det skulle föreligga en svåröverskådlig komplexitet i den typen av arbeten. Företagsledare ingriper här och nu, med till synes situationsspecifika åtgärder, vilka dessutom om och om måste korrigeras och anpassas till varandra i olika avseenden. Betraktare av företag, liksom de personer som deltar i verksamheten, förvånas också över i hur hög grad som beslutsprocesser tenderar att dra ut på tiden, att många åtgärder som vidtas i ett företag förefaller sinsemellan inkonsistenta, och att det ständigt råder oklarhet om och missförstånd kring såväl dagsaktuella frågor som riktlinjerna för den långsiktiga utvecklingen. Dessa inslag i livet i ett företag är så vanliga att många har funnit anledning att fundera över varför företag fungerar så dåligt, varför arbetet i ett företag måste vara så omständligt, och varför försöken att leda dem är så ineffektiva.

Kanske är den här typen av frågor ställda från fel utgångspunkt. Kanske är det relevantare att fråga sig hur något som är i så hög grad lösligt och odefinierat som ett företag och den verksamhet som bedrivs inom ett sådant, över huvud tagit kan fås att fungera? Barnard hävdade att vad han kallade för misslyckade försök att organisera verksamhet är normalfallet, inte undantaget¹³⁶. De få försök som trots allt lyckas lever emellertid vidare och kommer att betrakta som det normala. Ordning och reda, såväl som hög funktionalitet, blir normen för vad som är att vänta i ett företag. Misslyckade försök att få saker gjorda framstår mot en sådan bakgrund som ett ständigt närvarande och besvärande inslag i livet i ett företag och ett uttryck för inkompetens och bristande förmåga hos de personer som är satta att leda verksamheten.

Betraktade med relativt korta tidsperspektiv förefaller företagsledare alltså att göra tämligen många olika saker, vilka dessutom framstår som sinsemellan såväl oberoende som olikartade. Med ett längre tidsperspektiv blir mönstret delvis ett annat: I betydande utsträckning gör företagsledare samma saker hela tiden, även om de enskilda exemplen varierar. Att beskriva och analysera det

¹³⁶ Barnard, C. (1938) op cit. s 5.

tillfälliga, det återkommande, det successiva, det parallella och det bestående i företagsledares arbete framstår därför som angeläget. Detta som ett sätt att skilja det föränderliga från det statiska, och det situationsspecifika från det i någon mening allmängiltiga.

Dessa begrepp kan också sägas utgöra en rudimentär referensram för att studera dynamiken i företagsledande arbete. De speglar på olika sätt tiden, och mer bestämt då kalendertiden, som en fundamental dimension i företagsledares arbete. En större uppmärksamhet mot tiden som aspekt, sammantaget med en förändrad syn på vad som är normalfallet respektive undantagen i de avseenden som diskuterades ovan, framstår genom den här studien som en delvis ny analytisk utgångspunkt för studier av företagsledares arbete. Med en sådan utgångspunkt kommer delar av vad som i det korta perspektivet framstår som komplexiteten i ledningsarbete att erodera och ersättas med i bästa fall hittills mindre kända aspekter på något som skulle kunna betecknas som logiken i företagsledares arbete över tiden.

Summary in English

This study approaches the problem of defining work content and methods based on observation of activities performed by CEOs. It is argued that results from observations on a day to day basis of executives in work may be perceived as contradictory to an assumption that they have a significant influence on how, why and in what directions firms develop. For example, CEOs attend to a lot of minor issues — mostly initiated by others — concerning short term business operations. Therefore, the performance of CEO work is characterised by brevity, variety, fragmentation and ad hocness. In fact, empirical evidence seems to support that such patterns actually do dominate the work of CEOs¹³⁷. However, some researchers as well as most practitioners sustain the assumption that executive work does have a significant influence on firm development. That is, executives in general, and CEOs in particular, matter when it comes to explaining firm behaviour, firm development and, therefore, firm performance. The problem, then, seems to be the following: How is it possible for executives to significantly influence long term development of a firm as *a result of their work* when they have no more than a limited degree of freedom to *choose the issues to deal with as well as to plan and structure their own work*.

A reasonable solution to such a contradiction, it is argued here, may have to do with changes in the interpretation of work content corresponding to differences in the time horizons applied when defining executive actions or activities. Or, to put it differently, patterns might exist in executive work over time that could account for an influence on firm development, patterns that have not been fully recognized yet as a frame of reference for understanding CEOs daily activities from a somewhat new perspective. The first problem however, and the issue for this study, is to clarify whether or not possibilities to change the interpretation of work content and methods might be said to occur at all, given an extension of the period of time during which observations take place.

¹³⁷ Carlson, S. (1951). *Executive Behaviour*, Stockholm: Strömbergs.; Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row Publ.; Stewart, R. (1976). *Contrasts in Management*, Maidenhead, Berks: McGraw-Hill.; Hales, C. (1986). What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence, *Journal of Management Studies*, 23: 88-115.; Stewart, R. (1989). *Studies of Managerial Jobs and Behaviour: The Ways Forward*, *Journal of Management Studies*, 1: 1-10., and Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact, *Harvard Business Review*, 6: 163-176.

Purpose and method

The study aims at accomplishing two purposes. First, an exploratory one in terms of searching for patterns over time in executive work and to develop an interpretation of whatever patterns that were found. The second purpose was descriptive, that is to portray the work of CEOs over a period of time. The research strategy was to make an interpretation of the content of executive work from that point of view and thereby provide some basis for answering the research question. Thus, the latter purpose was considered necessary in order to accomplish the first one, besides being a desirable end in itself.

The method consisted of a case study based on loosely structured depth interviews with the members of the top executive team in a large Swedish Company (Facit AB). The secretary/assistant to the CEO were also included. Interviews took place every six months for a period of two and a half years. The development of the situation within and surrounding the company, as well as the work of the executive team and the CEO, are examples of subjects that the interviews covered. Projects and various issues that the executive team dealt with during the period of observation were also monitored throughout the interviews. The interviews were recorded and written *in extenso* to provide the material for analysis. Thus, the analysis was based on somewhat more than 60 hours of in-depth interviews. Secondary data, for example company documents and newspaper articles, were used as a means of confirming interview statements.

The process of analysis

The basic principle for the analysis was comparison of statements concerning a particular aspect, condition or phenomenon. By shifting between what was being focused and what people had said concerning that particular issue, the interactive structure of the analysis permitted a number of perspectives on executive work to be developed through induction. The process of analysis then continued with an attempt to reconstruct reasonable pictures of each perspective. Statements were structured and compared. Deviations from the mainstream opinion, for example in terms of conditions within the executive team or what was happening in the company, were considered in an attempt to explain their occurrence.

The analysis of the work performed by the CEO and the methods he used to accomplish his functions, clarified a need to change focus of the study. To be able to understand what the CEO did and how he tried to accomplish these ends, it seemed necessary to understand the work of the executive team in general and the division of work within the team in particular.

A structure was also identified in terms of how the CEO classified various issues he became involved in. These categories became the frame of reference for analysing different types of executive work and, therefore, a tentative definition of work content. The aim of the proceeding analysis then became to establish an interpretation of the nature and characteristics of each category. How and why issues within each category became topics for the executive team were analysed as well as how the activities performed could be described in terms of, for example, content and preconditions.

When an idea had been established of what the CEO and the executive team were doing, focus shifted towards answering the following question: How did they divide work among themselves as well as coordinate their efforts? Thus, a conception of the executive team were developed in terms of division of work, mechanisms for integration and, in particular, the notion of reoccurrence in the activities aiming at both defining and structuring their own work.

A change in ownership of the company took place during the period of time that the observations cover. This provided an opportunity to compare the work of the executive team under various conditions or contexts. Of particular interest was to compare what issues the CEO attended to and in what ways he approached his work, given these differences in preconditions as well as the dynamics that emerged during the process of change in ownership.

Empirical findings

This study supports, in general terms, Kotter's findings that a) CEOs have an agenda guiding their work and b) that their network is an essential means in terms of directing efforts within the organization¹³⁸. For example, the CEO was found to spend much time talking to the members of the executive team and thereby continuously defining their responsibilities as well as supporting them in overcoming problems or dealing with various issues within their responsibilities. The study also confirms Gabarro's findings that CEOs are shifting tempo in as well as focus for their efforts in times of job entrance or when major changes takes place in, for example, ownership setting¹³⁹.

The CEO was found to perceive the content of his work in terms of three main categories of issues. Firstly, issues that concerned short term operation of the business. Secondly, issues that had to do with changes in business operations or in the organisation of these operations. Thirdly, to initiate and maintain activities aiming at defining and redesigning strategies and goals for the development of the company as such and thus preparing it for the future.

¹³⁸ Kotter, J. (1982). *The General Manager*, New York: The Free Press.

¹³⁹ Gabarro, J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge*, Boston: Harvard Business School Press.

Administration and dealing with events

Short term issues were found to fit within one of two categories: administration of the company and dealing with events. The interpretation of work content and character was made from an organizational perspective. Organization was defined as decisions, explicit or implicit ones, regarding who should be doing what within the company, as well as how, where, when, and the responsibilities and rights for various job-holders and units within the company. Administration, then, was perceived as the constant adding of necessary guidelines in such terms to make future activities possible. Thus, the need for administration of a business emerge from the insufficiencies of organizations to define activities other than temporarily.

An event, on the other hand, was defined as the occurrence of a situation in which such guidelines did not exist, or were found to be incomplete or inadequate in terms of making action possible. Dealing with events, then, consisted of clarifying or creating guidelines in relation to a specific issue or situation in terms of who should be doing what, and so forth. The need to deal with events emerged from the insufficiency of organizations in terms of defining the activities to perform in relation to every possible situation that can occur.

In principle, executives have to deal with the operation of a business due to two different kinds of organizational failures or imperfections.

Accomplishing change

Taken as a group, change projects (as opposed to spontaneous processes of change) showed a number of similarities. They had, for example, a distinct character of problem-solving processes. That is, the perception at one point in time of what problems a certain change process were to solve, and therefore what could be regarded as a logical way forward, seemed to be changed over time and thus changed the direction of the change process itself. Further, many efforts to accomplish changes in certain directions resulted in an awareness of new aspects on the problems to be solved or in the recognition of relations between issues or aspects on the business that had been unknown.

A major difference however, and thereby an opportunity to classify change projects, was identified in terms of how such processes had been initiated. Thus, change processes were found to be initiated for either of two reasons. Some processes had emerge out of the reoccurrence of events in which the executive team have had to intervene: That is, they emerged out of events that had been handled as described above and, thus, became perceived as being connected to each other in terms of their origin. The reoccurrence of similar events (for example similar problems when introducing new products) was perceived as an

indication of a systematic problem in the way that activities were structured or in the guidelines for directing a particular category of activities. Other change processes, however, seemed to be initiated by the executive team, and for no other apparent reason than based on their judgement that performance in a certain direction could be improved. Norms, standards or assumptions about possible levels of performance were not satisfied according to the executive team judgement — therefore, change activities were initiated.

Elaboration of strategies and goals

The third area of executive work that had been identified — formulation of strategies and goals for development of the firm — did not take any particular form during the period of observation. That is, it could not be recognized as an distinct or separable activity of its own. Indeed, traces of such activities in the past were found, among other things in terms of articulated strategies as well as goals. However, a particular aspect, relevant to this area of executive work, was identified. Although any explicit activities in these directions did not take place, there was an implicit aspect on elaborating strategies and goals that emerged from the work in general within the executive team. Various conclusions regarding firm development were drawn during work with activities concerning operation of the business as well as various change projects. These conclusions made the executive team elaborate, modify and, to some extent, change strategies and goals. Thus, it seems as though the rationale model of strategy formation was violated in two senses. First, processes that might change strategies as well as goals are not necessarily well structured and may be spread over a wide area of issues and therefore also persons involved. Second, such processes do not have to be explicit, and from time to time not even conscious, at least not while they are on-going.

Organizing the work of the Executive Team

In terms of division of work, two major contexts were identified. First, only a minor part of the work was divided among the executive team members according to what could be called a permanent and explicit model. Much work, then, and secondly, seemed to be structured and divided temporarily.

To a significant extent, however, work within the executive team was found to consist of issues that did not permit, or at least seemed very difficult to divide at all in any practical sense. Thus, much of the work was performed in pairs, groups or with each and every team member participating. Thus, the frequent occurrence of meetings — scheduled as well as unscheduled — was perceived as a natural consequence of, and a functional way of dealing with work, that did not permit any further subdivision. The fact that a number of committees

had been established was also analysed from such a perspective. For some committees, the task to be performed was open in its character (for example the regular meetings of the executive team). Others, however, had a more identifiable purpose (for example a committee for production planning).

In summary, much of the work of the executive team was found to be the subject of constant structuring and was therefore found to be organized by means constituting an incremental pattern. Or, to put it differently: Only a limited part of the work allowed the establishment of something that could be described as a permanent way of organizing work.

Executive work and changes in the overall context

In modern literature on organizations, it is argued that the context to some extent explains the occurrence as well as the character of social phenomena. That is, both process and structural aspects of life in organizations are partly determined by the occurrence of certain combinations of factors or particular external conditions or situations. Sometimes this is referred to as the contingent aspect of organizations.

During the collection of empirical data the company analysed was sold and integrated with a new company group. Thus, in terms of theoretical vocabulary, a change in context took place. Work content as well as work processes within the executive team were found to be influenced by the change in ownership. For natural reasons, new issues were added to the work agenda that had to do with the change of owners itself (for example appointing new members in the boards of the subsidiaries, legal questions, and so forth). Other issues, however, were aborted or at least delayed, in the temporary absence of instructions and guidelines from the new owners.

The main result, however, concerned the fact that the CEO himself dealt with most issues — except for short term operation of the business — during and for the period of time following the new owners' entrance. Since that work pattern significantly differed from what had been observed earlier, it constituted a problem in need of an explanation. With reference to theory on group development in general, and task force theory in particular, the following explanation was proposed.

The uncertainty that arose within the executive team due to the new situation, not only concerned guidelines for future work to be performed but also membership in the new executive structure that had to be established. Therefore, questions regarding specific persons and their future responsibilities became an open aspect on the problem of organizing the work among the executives. Although issues concerning division of work are a normal and never-ending aspect of executive work, no matter the circumstances, the change in context altered the nature of the issue. The minimum of what is necessary to

organize work in an executive team were absent: The answer to the question of who is a member at all.

The processes whereby that and related problems were solved consisted of an incrementally defined, although in some senses simultaneously elaborated set of guidelines for future work, preliminary definitions of responsibilities, and the CEO appointing persons to be in charge of these areas of responsibilities. As uncertainty gradually was reduced, the new work pattern of the CEO that had been observed during the change in ownership vanished, to be replaced by what had been the case before.

In summary, defining issues as well as organizing work is a never-ending activity within an executive team. There are circumstances, however, when the character of these activities changes dramatically. Thus, when it is put into question whom the members of the executive team actually are, then many other issues have to be solved in the context of that particular problem and sometimes as a part of the processes by which that problem itself is solved.

Conclusions regarding executive work

The empirical findings in this study support the following overall conclusion: Executive work emerges from a number of aspects of the short-comings of an organization in defining and thus guiding work within a firm other than temporarily and for a limited amount of situations that are likely to occur. Therefore, the work of executives — in terms that are adequate for describing work content and work methods in particular cases — can only be defined and organized temporarily. In fact, it is the overall patterns in the work processes performed by executives to deal with these aspects of their work that provide a possibility to recognize major differences between what can be observed during observations of daily activities and what can be observed when the time of observation is extended.

In this study, three things were observed relevant to the problem of defining content and character of such patterns. First, much of the work that was performed by the executive team did not fit into any permanent division of work among the team members, although it was recognized that some tasks had been organized according to permanent structures. Second, the CEO, being the best informed in terms of on-going work in the executive team, fulfilled the function of defining various tasks and issues that did not fit into any particular area of responsibilities among the executive team members. He also maintained the opportunity to deal with various tasks and issues by constantly organizing the efforts of the executive team. Due to the character of executive work as described in this study, and thirdly, strategies and goals were found to be an important output of executive work in general, beside being the input in processes in which tasks and issues for the executive team itself were defined.

Suggestions for future research

This study suggests that insights into the nature of executive work as well as the preconditions under which such work is performed, can be gained from an elaboration of various organizational aspects. It seems important, then, to be aware of both organizational aspects on the firm level and, especially, those that are relevant to understanding the constant organizing of work within executive teams.

In particular, questions concerning division of work seem to be a fruitful way forward. A separation of the analysis of work patterns in executive teams due to permanent or temporary division of work, from those originating in the kind of work that cannot be subdivided, seems to be an essential aspect of CEO work.

So far, much of the literature on executive work has been based on the assumption that tasks to be performed within firms are easily defined and consistent in terms of their internal relations. Stability of work content over time as well as in the organization of its performance has been emphasized. This is so especially in the literature on organizational change and development. In fact, stability in these terms has been perceived as a major problem in fulfilling management responsibilities, given the dynamics of the circumstances in the environment of firms. This study supports a somewhat different although presumably complementary view: It is lack of stability, the ambiguity aspect of work content and unstructured preconditions for dealing with many issues, that can be regarded as the normal or typical context for understanding executive work. It is suggested, therefore, that an important question is to separate those aspects of executive work that can be regarded as permanent from those aspects that create patterns of temporality and thus incremental patterns in work content as well as the methods for its performance. Especially, it should be recognized that executive work, at the level of analysis of particular issue or task, is performed in a context characterized by simultaneity among events, issues and activities.

Appendix (A) Om Arbetsfördelningsbegreppet

De analyser av den studerade företagsledarens arbetsmetodik som redovisades i kapitel 5 påvisade ett problem: En mer utvecklad bild fordrade att relationen mellan företagsledarens arbete å ena sidan och den övriga företagsledningens å den andra kunde beskrivas. Det ligger nära till hands att tro att fördelning av arbete skulle kunna vara en bra ram för att närma sig det problemet.

I detta appendix diskuteras kunskapsläget när det gäller att beskriva och analysera fördelning av arbete. Syftet är att ta ställning till vilka möjligheter existerande teori erbjuder att analysera den empiri som underbygger den här studien från ett sådant perspektiv.

Arbetsfördelningsbegreppets rötter

Den moderna teoribildningen om arbetsfördelning har sina huvudsakliga rötter i två banbrytande arbeten. Det ena är Smiths "The wealth of nations", det andra är Durkheims "The division of labor in society"¹⁴⁰.

Både Smith och Durkheim behandlade arbetsfördelning som en företeelse med en betydelse i första hand på samhällsnivån. Deras intresse riktades mot att klargöra arbetsfördelningens roll i samhället och konsekvenserna för samhällets sätt att fungera.

Smith utgångspunkt var en frågeställning som i stora stycken kan sägas ha skapat ekonomi som modernt ämnesområde. Frågan Smith ställde var följande: Vilka är förklaringarna till att den framställda volymen av varor i ett samhälle kan öka i en snabbare takt än dess befolkning, och därmed snabbare än tillgången på arbetskraft? Genom frågan formulerade Smith nationalekonomins definition av välbstånd, och problemen kring ett ökande sådant i synnerhet.

Durkheim uttryckte å sin sida en stor skepsis inför det sätt på vilket Smith och andra ekonomer hade valt att betraktade problemet. Han ansåg att den av ekonomerna betonade produktivitetsaspekten överskuggade en annan och mer grundläggande dimension. Durkheim menade att den centralare frågan istället var hur det kunde vara möjligt att ett samhälle hölls samman, de knappheter till trots som uppstod när dess befolkning växte. Logiskt sett, och ur ett sociologiskt perspektiv, borde en sådan utveckling istället skapa en social antagonism, och i förlängningen av detta en upplösning av den sociala sammanhållningen.

¹⁴⁰ Smith, A. (1776/1933). *The Wealth of Nations*, New York: Dutton; Durkheim, E. (1933). *The Division of Labor in Society*, New York: Free Press.

Arbetsfördelning och ökande produktivitet

Smith konstaterade att arbetsfördelning ökade produktiviteten. Förklaringen var enkel. Han visade att förmågan att framställa en vara, eller att utföra ett visst arbetsmoment, i betydande utsträckning var en funktion av den ackumulerade erfarenheten. Smith kallade detta för specialisering.

Begreppet gav Smith den teoretiska plattform från vilken han kunde förklara förekomsten av yrken. När han väl hade formulerat tanken om specialisering var det enkelt att förstå varför den som hade en viss sysselsättning som sitt yrke, uppvisade en betydligt högre produktivitet än mångsysslaren eller lekmannen. Ett antal yrkesmän kunde därför också sammantaget framställa en större mängd av en viss vara än vad samma antal lekmän kunde göra. Dessutom fanns en dynamisk aspekt på ackumulation av erfarenhet. Produktivitet förbättras successivt bara genom det förhållandet att tiden går.

Smith fortsatte med att beskriva marknaden. Han påvisade dess förmåga att distribuera produktionsresultat och att göra detta simultant med att inkomsterna av produktionen fördelades. Smith kunde på så sätt presentera en komplett förklaring till såväl hur som varför välståndet dels blev högre, dels ökade i en snabbare takt, i ett arbetsfördelat samhälle jämfört med ett baserat på självushållning. Smith visade därmed att det förelåg ett samband mellan å ena sidan organisation av arbete och å den andra den grad till vilken en given mängd resurser, och i första hand då alltså arbetskraft, kunde utnyttjas.

Social struktur och integration

Durkheims analys resulterade i identifieringen av helt andra egenskaper hos en arbetsfördelad struktur än den Smith hade beskrivit. Genom arbetsfördelning uppstod inte bara kvantitativa effekter. Det uppstod också kvalitativa effekter. Den struktur som arbetsfördelningen utgjorde konstituerade nämligen också sociala och organisatoriska helheter. Bevisen för detta var att det gick att påvisa olika typer av effekter vilka var hänförliga till något utöver de ingående delarna i en strukturerad social ordning. Dessa effekter bildade grunden för att betrakta abstrakta enheter som delvis självständiga objekt i den sociala verkligheten.

Ett av Durkheims mer centrala exempel kan tjäna som illustration till hans idé. Exemplet gäller familjen som en grundläggande social institution. Om en man och en kvinna är gifta med varandra påverkar detta dels hur de agerar i olika sammanhang, dels hur andra agerar vis-a-vis dem. Detta förklaras av något utöver dem som enskilda individer. Mannen och kvinnan anser, och anses av andra, att stå i en viss relation till varandra. Tillsammans bildar de en familj. Familjen är därför den sociala enhet vilken representerar något utöver de ingå-

ende individerna var för sig. Familjen, i dess egenskap av social institution, utgör en vedertagen socialt överenskommen sammanfattning av ett antal förhållanden. Dessa förhållanden, och det vedertagna sättet att uppfatta dessa, har en direkt betydelse för att vissa saker sker och att andra inte sker. Eller, som Durkheim uttryckte det: Utan denna institution skulle en hel sektor av den sociala verkligheten ha varit frånvarande.

Den sociala infrastruktur som differentiering ger upphov till bildar på så vis en form av referensram för samspel och samverkan mellan människor. Och för Durkheim var detta det centrala. I detta uppfattade han en kvalitativ effekt av social struktur. Denna kvalitativa effekten ansåg Durkheim dessutom vara generell, i motsats till de kvantitativa effekterna. Durkheim menade sig till exempel inte kunna se att familjen, och den sociala rollfördelning som följde med denna, ökade förmågan att föda eller uppfostra barn. Den har med andra ord inga specialiserande effekter, med avseende på nativiteten, i den mening som Smith diskuterade sådana effekter. Däremot verkar familjen hämmande när det gäller potentiell social antagonism. Den utgjorde en struktur inom vars ram lojalitet kunde utvecklas. Familjen fungerade med andra ord integrerande.

Durkheims tes blir därför att social differentiering ställer människor i relation till varandra på ett sådant sätt att ömsesidiga beroenden kommer att utvecklas. De olikheter som uppkommer genom social differentiering blir i en mening också varandras förutsättningar.

Durkheims val av termen arbetsfördelning

Durkheim betraktade den arbetsfördelning som ekonomerna hade beskrivit som ett specialfall av social differentiering i allmänhet, och därmed alltså som en struktur bland andra i den sociala verkligheten. Det som var principiellt viktigt var därför att förstå social struktur *sui generis*.

Social differentiering konstituerar såväl sociala delar som sociala enheter eller helheter. Social differentiering möjliggör därför utvecklade av individualitet. Individualitet, och beroenden mellan olika exempel på sådana, blir ett alternativ till en kulturell homogenitet — den andra huvudsakliga formen för integration av samhällen som Durkheim urskiljde. Han tvivlade emellertid på den kulturella gemenskapens förmåga att avleda den antagonism som följde av befolkningstillväxt, och därmed dess förmåga att lösa det problem han formulerat. Durkheim menade istället att individen var tvungen att utveckla en grund från vilken hon skulle kunna accepteras och uppfattas som viktig av andra, en grund som måste vara knuten till henne personligen.

Durkheim betraktade inte arbetsfördelning som ett nödvändigt villkor för att ett samhälle skulle uppstå. Förekomsten av kulturellt integrerade samhällen utan någon utvecklad social struktur — 'stammen' för att använda Durkheims egen terminologi — var beviset på detta. Arbetsfördelning kunde däremot sägas

vara den integrerande faktorn i en viss typ av samhälle. Durkheim såg därför i det arbetsfördelade samhället en grundläggande social ordning — en speciell samhällskonstitution. Valet av begreppet arbetsfördelning hade att göra med att social differentiering utvecklade samhällen i vilka det utmärkande draget var att arbete och fördelning av detta blev såväl en särskild som en dominerande sektor i den sociala struktur som utvecklades.

Arbetsfördelning som en spontan process

Såväl Smith som Durkheim förfäktade utgångspunkten att fördelning av arbete var något som hade uppstått spontant. I allt väsentligt hänförde de förklaringarna till den bakomliggande processen till individers handlande. De försökte båda identifiera en generell logik bakom människors handlande. Därefter försökte de visa hur denna logik framträdde som fördelningen av arbete och utvecklade av sociala roller eller funktioner på aggregerad nivå. Samhället fick på så vis en komplexare struktur.

Smiths analys tog fasta på individens ambition att öka det egna välståndet, och hur hon därför specialiserade sig på en verksamhet som gav möjligheter att som köpare och säljare delta i handeln med varor och tjänster. Durkheim menade sig se en direkt analogi till den biologiska artutvecklingen. Individen strävade efter individualitet, en nisch genom vilken hon kunde spela en roll i ett socialt sammanhang. Konsekvensen blev att hon som person blev svårsubstituerad. Hon integrerades i samhällsordningen genom att hon uppvisade en sociala särart, snarare än genom kulturell homogenitet och konformitet.

Management — medveten fördelning av arbete

Genom Smiths arbete utvecklades alltså först en syn på fördelning av arbete som det strukturella utfallet av ett antal individers okoordinerade handlande. Arbetsfördelning kom därför inledningsvis att betraktas som en naturlig social process. En idé som alltså Durkheim skulle komma att vidareutveckla men från delvis nya utgångspunkter. När arbetsfördelning under åren kring sekelskiftet började uppmärksammas också av de klassiska organisationsteoretikerna, delvis parallellt med Durkheims sociologiska perspektiv, skulle synen på arbetsfördelningen spontana karaktär, i varje fall på mikronivån, komma att förändras på ett minst sagt radikalt sätt. Taylor är den person som mer än någon annan har kommit att förknippas med detta steg i utvecklingen¹⁴¹.

Taylors analys tog sin utgångspunkt i en kritik av att chefer endast utnyttjade möjligheten att belöna bra prestationer och att bestraffa dåliga. Detta be-

¹⁴¹ Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Row.

gränsade chefer till att värdera arbetsinsatser i efterhand. Chefer överlät åt arbetare att på egen hand planera och organisera arbete. Och detta var, menade Taylor, inte bra för produktiviteten.

Taylor betraktade problemet mot följande bakgrund. De arbetsmetoder och yrkeskategorier som existerar vid en godtycklig tidpunkt var resultatet av en utvecklingsprocess av närmast Darwinistisk karaktär. Ett antal tekniker och metoder för att fullgöra ett visst arbetsresultat utvecklades parallellt. Med tiden selekterar arbetare bort dem som — ur deras synpunkt — var de minst lämpliga. Arbetare besatt därför, genom trädning av yrkeskunnande, ett kunskapsövertag i förhållande till ett företags exekutiv. I detta låg orsaken till att chefer i stort sett var hänvisat till att på olika sätt försöka motivera arbetare att använda sitt kunnande. Metoden var belöning, alternativt bestraffning, efter det att arbetet hade utförts.

Planerad fördelning av arbete

Det som i det här sammanhanget är av intresse i Taylors arbete är att han pläderade för tanken att arbete i betydande utsträckning skulle vara formbart. Att han kallade sin egen ledningsprincip för task-management syftande just på den formbarhet som låg i möjligheten att på ett antal olika sätt definiera och avgränsa arbetsuppgifter. Kunde han göra troligt att så faktiskt var fallet var organisation av arbete en mer öppen fråga också i en vidare mening. Relationen mellan individer och arbete skulle inte vara begränsad enbart till yrken och yrkesutövande. Därmed skulle förmågan att utföra ett visst arbete inte heller behöva vara lika distinkt knutet till specifika personer.

Taylors idé var följande. Genom en systematisk analys av de moment och metoder som tillämpades av yrkesmän skulle en kunskap om arbetets struktur kunna byggas upp. Med denna kunskap som bas skulle de mest produktiva metoderna kunna väljas ut och en spontan vidareutveckling av produktivitetsnivån kunna föregripas. Den process av osystematiserad individuell inläring och spontan trädning, genom vilken färdighetsutvecklingen tidigare hade ägt rum, skulle ersättas med vetenskapliga analyser, utformning av väldefinierade arbetsuppgifter, samt rekrytering och utbildning. I detta ligger då själva ursprunget till begreppet scientific management.

Den centrala tanken i Taylors arbete kan också uttryckas i ljuset av den teoribildning Smith hade lanserat. Smith hade visat att en spontan fördelning av arbete var mer produktivt än vad som var fallet om ingen arbetsfördelning förekom. Taylor torgförde nu istället tanken att planerad fördelning av arbete i sin tur var mer produktivt än spontan fördelning. Taylor påstod med andra ord att formell organisation var produktivitetsskapande. Yrket, som den yttre ramen för organisation av arbete, kompletterades i Taylors tänkande med befattningen —

som en alternativ och i viss utsträckning en bättre utgångspunkt för organisering av arbete.

Yrken och befattningar

Det utmärkande för yrken är att de konstitueras av ett till viss del definierat kunnande som är knutet till specifika individer. Typiskt sett förvärvas ett sådant kunnande genom utbildning eller lärlingsskap. En befattning utmärks istället av dess koppling till en specifik organisation. Arbetsinnehåll präglas i hög grad av detta. Därför är fullgörandet av den funktion som en befattning fyller i en organisation väsentligt mindre kopplat till och därmed beroende av den som innehar befattningen. I litteraturen uppmärksammas olikheterna som å ena sidan individbaserad och å den andra uppgiftsbaserad specialisering.

Med Taylors sätt att betrakta organisation av arbetet låg inte problemet längre, eller enbart, i att motivera arbetare. Problemet var att etablera en produktiv organisation genom utformning av befattningar, och att välja och träna arbetare för att passa den formella organisationen. Smith hade påvisat att arbetsorganisation i vid mening hade ett samband med produktivitet. Taylor beskrev detta problem i detalj, och angav en metod genom vilken arbetets organisation blev ett kraftfullt instrument i människans hand.

Ledning som exekutivens funktion

Arbetsplanering fordrar kunskap om den verksamhet som skall bedrivas. I de fall verksamheten är yrkesbaserad är det yrkesfärdigheten som är den centrala kunskapen. Baseras arbetsorganisationen på befattningar förändras detta förhållande. Den centrala kunskapen är istället kunskapen om den aktuella organisationen och dess uppbyggnad. Det var i detta förhållande som Taylor såg en möjlighet att ersätta kontroll av spontant organiserat arbete, med utformning av uppgifter, organisation av befattningar, samt styrning, planering och för all del också uppföljning av det löpande arbete. En direkt konsekvens av tanken är att sådant arbete i sig blir en specialiserad uppgift. Det var denna uppgift som Taylor ansåg att chefer borde ägna sig åt. Det finns alltså en viktig logisk konsekvens av den idé Taylor lanserade. Tanken implicerar den föreställning som kan sägas ligga bakom mycket modernt tänkandet kring management: Att planering och organisation av arbete är möjligt att separera från dess utförande på ett sådant sätt att olika personer kan svara för dessa båda huvuduppgifter. Verksamheter kan med andra ord ledas — i en framåtriktad mening och inte bara genom kontroll i efterhand.

En första organisationsprincip

Taylor satte in formell organisation och central planering i ett antal olika sammanhang. Han hävdade att dessa principer var överlägsna spontan organisation och decentral planering ur produktivitetssynpunkt. Han angav riktlinjer för hur en lämplig organisation kunde identifieras i ett enskilt fall. Han gav råd om hur en formell organisation skulle etableras, och hur en sådan skulle underhållas i ett fortvarighetstillstånd. Eller, bättre uttryckt: Han introducerade formell organisation som ett grundläggande ledningsinstrument. Därmed förändrade Taylor — i en fundamental mening — sättet att betrakta chefers arbete.

I förlängningen av detta låg också hans enda förslag till en mer utvecklad princip för organisationen av företag: Att införa dels en linjeorganisation, dels en stabsorganisation. I Taylors arbete kan således även den intellektuella grunden identifieras till de arbeten i vilka försök har gjorts att identifiera olika övergripande organisationsprinciper.

Det finns en naturlig förklaring till att Taylor inte intresserade sig för frågan om övergripande principer i någon större omfattning. Taylors behandling av ämnet präglas i hög grad av den tidens företag. Hans ambition var praktiskt inte teoretiskt. Hans vilje förbättra produktiviteten i den tidens företag, inte förstå dessa företag som fenomen i sig. Denna förankring i samtiden gjorde att han främst kom att intressera sig för produktionsfrågor. De verksamheter han hade i åtanke var fabriker, byggarbetsplatser och liknande. Organisatoriskt sönderföll strukturen i dessa företag dels i en produktionsorganisation, dels i ledningen av denna. Den enda rekommendation som Taylor ger i detta sammanhang var alltså att den senare borde delas upp. Dels skulle det inrättas linjebefattningar för den dagliga styrningen och kontrollen av verksamheten, dels skulle det inrättas stabsbefattningar för långsiktig vidareutvecklingen och kontroll och för att hantera de bemanningsfrågor som följde av att befattningar utformades eller förändrades.

Formell och informell organisation

Under 20-talet fortsatte forskningen kring de faktorer som kunde antas påverka produktiviteten i en arbetsorganisation. Ett av de mer uppmärksammade arbetena inom området företogs vid Hawthornefabriken inom Western Electric Company och involverade auktoriteter som Dickson och Roethlisberger¹⁴².

¹⁴² Roethlisberger, F. and Dickson, W. (1943). *Management and the Worker*, Cambridge Mass.: Harvard University Press.

Genom experiment försökte forskarna kartlägga olika omständigheter som kunde tänkas påverka produktiviteten. Ett av de mer omtalade momenten i undersökningarna gällde manipulering av arbetsplatsbelysningen. Exempel på andra områden inom vilka försök gjordes gällde arbetstidens förläggning, avbrottsfrekvenserna och rasternas utsträckning i tiden.

Två förhållanden tilldrog sig speciellt intresse. Det ena var förekomsten av kontakter som föll utanför den formella organisationen, kontakter som inte var av renodlat sociala karaktär. Det andra som konstaterades var att motivation och produktivitet inte följde variationerna i de variabler som manipulerades i experimenten. Forskarna kastade i det senare fallet fram tanken att det var intresset som sådant, som riktades mot arbetstagarna genom forskningen, som hade betydelse för motivationen. Båda dessa resultat pekade emellertid i samma riktning.

Den generella slutsatsen kan uttryckas på följande sätt: Det förekommer i anslutning till en formellt organiserad verksamhet ett antal sociala och psykologiska förhållanden och processer vilka har en förklarande status med avseende på vad som sker och inte sker i en organisation. Ett strukturellt och processuellt komplex som kan sammanfattas med termen informell eller social organisation hade identifierats. En central konsekvensen var att tolkningen av den roll som formell organisation spelade i ett företag kom att sättas under tvivel. Det stod klart att dess betydelse förmodligen var såväl mindre som annorlunda jämfört med hur denna tidigare hade uppfattats.

Hawtornestudien och synen på arbetsfördelning

En central slutsats i Hawthornestudien, ur perspektivet fördelning av arbete, var att den strukturella komplexiteten i organisationer var högre än vad som tidigare hade förutsatts. Arbetsfördelning, som dittills hade betraktats som det samma som formell organisation, var bara en del av organisationens strukturella karaktär. Roethlisberger kommenterar själv senare saken så, att bakom resonemanget öppnade sig tanken att organisation generellt skulle förstås som naturliga system, där vissa utmärkte sig genom att ha skapats med ett visst syfte¹⁴³. Den formella organisationen var i sig ett uttryck för just denna intentionella aspekt. Organisationsplaner, manualer och befattningsbeskrivningar beskrev vem som skulle göra vad, var någonstans det skulle ske, samt när och hur. De utgjorde en uppsättning normativa beskrivningar och som sådana påverkar de människors agerande. Men de hade sina begränsningar. De hade begränsningar som beskrivning av och förklaring till vad som skedde i en organisation. De hade sina begränsningar som instruktion för vad som skulle ske. De uttryckte existensen av ett exekutivens auktoritet, såväl abstrakt genom den formella organisationens karaktär av norm eller föreskrift som konkret genom organisa-

¹⁴³ Roethlisberger, F. (1968). *Man-in-organization*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

tionsplanens hierarkiska struktur och innehållet i befattningsbeskrivningarna. Men för dem som var intresserade av organisation som en generell beskrivning av människor i samverkan, hade arbetsfördelning begränsats till en aspekt. Problemet låg istället i att beskriva, och så småningom också förklara, strukturella förhållanden per se. Mer eller mindre medvetet förutsattes att arbetsfördelning då endera skulle kunna förklaras som ett specialfall av strukturella förhållanden eller — och kanske sannolikare — hade fördelningen av arbete redan fått sin förklaring. Givet att huvudmannen och exekutivens intentioner var kända, skulle en observerad arbetsfördelning kunna förklaras som det konkreta om än delvis oexakta uttrycket för en uppsättning intentioner.

Hawtornestudien innebar också en omvärdering av bedömningen av det handlingsutrymme som existerade för huvudmannen och för det exekutiv som skötte dennes angelägenheter. Detta handlingsutrymme hade uppenbarligen sina begränsningar. Restriktionerna uppkom genom att den formella organisationen existerade i en miljö av såväl sociala som psykologiska förhållanden. Det är på denna tanke de arbeten vilar vilka brukar sammanförs under beteckningen human-relationskolan. Genom Hawtornestudien fick klassikernas syn på exekutivens imperativ delvis sin antites.

Strukturella förhållanden i organisationer

Hawtornestudiens mer omedelbara konsekvens var ett ifrågasättande av hur organisationer som generellt fenomen skulle förstås. Detta kom att präglar arbetet under decennierna kring andra världskriget. Det var först mot slutet av 50-talet, och speciellt under 60-talet, som frågan om vad som bestämde strukturella förhållanden i en organisation ånyo kom att underkastas mer omfattande empiriska undersökningar.

Under 60-talet framkastades tre huvudsakliga hypoteser om vad som fick strukturella förhållanden i organisationer att variera systematiskt. En första hypotes var att det skulle kunna bero på den teknologi kring vilken en organisation byggts upp. En andra hypotes var att storleken på den aktuella organisationen förklarade dess struktur. Den tredje hypotesen var att en organisations struktur berodde på den miljö i vilken den existerade.

Teknologi som förklarande faktor

Woodward presenterade i mitten av 60-talet empiriska data som hon menade styrkte tanken att teknologin var en huvudsaklig faktor bland dem som bestämde strukturerna i en organisation¹⁴⁴. Baserat på sina observationer föreslog

¹⁴⁴ Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press.

Woodward att olika grad av och karaktär på förutsägbarheten i en viss typ av produktion influerade strukturella förhållanden i organisationen av och kring denna produktion. Woodward beskrev variationer i förutsägbarheten med hjälp av en enkel typologi. Hon talade om stycktillverkning, masstillverkning och processtillverkning. Det var alltså särskiljbarheten produkterna emellan som Woodward menade svarade för mycket av såväl graden av som karaktären på förutsägbarhetsproblemen.

Woodward fann två typer av strukturella samband. Dels ett som var direkt och progressivt mellan den teknologiska komplexiteten och ett antal strukturella dimensioner. Den andra typen av samband var att i ett antal dimensioner uppvisade ytterligheterna i hennes typologi liknande mönster, medan mellanformen — masstillverkningen — uppvisade en annorlunda karaktär.

Woodward gjorde också ett antal observationer för vilka hon reserverar sig då hennes material inte direkt fokuserade dessa aspekter. Så till exempel menade Woodward att det i ytterligheterna av hennes typologi (styck- och processtillverkning) fanns tendenser till det som Burns och Stalker¹⁴⁵ kallat för organiska ledningsmodeller. I den moderat komplexa teknologin (masstillverkning) var den mekaniska metoden för styrning och kontroll mer utpräglad. I det senare fallet var också den av Taylor föreslagna linje-stabsmodellen mer frekvent än i de båda andra typfallen.

På basis av dessa iakttagelser menade Woodward att hon hade kunnat visa på ett samband mellan strukturella förhållanden och teknologi. Hon reserverade sig för att andra aspekter också kunde spela en betydande roll, men hävdade att teknologin åtminstone hade en väsentlig förklaringskraft. Alternativen som stod till buds för att organisera och fördela arbete bestämdes delvis och influerades till en del av produktionsteknologin.

Storleksargumentet

En av de första som utvecklade tanken att storlek skulle spela en roll för den strukturella karaktären hos en organisation var Durkheim¹⁴⁶. Han menade att ur vad han kallade en social protoplasma — en hord av individer utan utvecklad social struktur — växte det fram en social ordning under trycket av ökande antal individer, det vill säga gruppens storlek. Barnard utvecklar ett motsvarande argument¹⁴⁷. Han tar på motsvarande sätt som Durkheim fasta på förutsättningarna för integration av ett antal individer till ett organiserat system. I Barnards analys är det däremot en medveten ambition att integrera och inte spontant agerande som är nyckeln till att förstå processen. Det växande antalet individer i ett system kan inte, vid olika nivåer, kommunicera effektivt med varandra. De struk-

¹⁴⁵ Burns, T. och Stalker, G. (1961), *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

¹⁴⁶ Durkheim, E. (1933). op cit.

¹⁴⁷ Barnard, C. (1938). *The Function of the Executive*, Cambridge Mass: Harvard University Press.

turerar därför sina aktiviteter så att kommunikation skall underlättas. Strukturen blir såväl ett substitut för kommunikation i vissa frågor, som en möjlighet att kommunicera om andra¹⁴⁸.

Pugh et al, som var bland de första att demonstrera sambandet empiriskt, utvecklar en typologi över strukturella dimension i en organisation¹⁴⁹. De identifierade fem huvudkategorier: Specialisering, standardisering, formalisering, centralisering och konfiguration. Idén var följande: Kontextuella variablerna, till exempel en organisations historik, dess huvudmannaförhållande, storlek, teknologi med mera, representerar restriktioner vilka ger upphov till en strukturell respons. Strukturen uttrycker en funktionell anpassning till dessa restriktioner. Därför är det rimligt att förvänta sig liknande strukturella mönster i organisationer som möter likartade uppsättningar av restriktioner.

Slutsatsen som Pugh et al kommer till är att storleken på en organisation är den centrala faktorn för att förklara dess tilltagande strukturer och därmed också byråkratisering. Förklaringen är att när antalet personer övergår vissa nivåer, begränsas möjligheterna till personliga kontakter. En gruppering av individerna sker och olika former av instruktioner utvecklas för såväl vad som skall göras som hur det skall göras. Pugh och hans kolleger finner att när det gäller strukturer av aktiviteter, alltså den grad till vilken det förekommer uppgiftsspecialisering, standardprocedurer och formellt pappersarbete i en organisation, så är storleken överlägsen teknologi som bestämmande villkor. Teknologi samvarierade visserligen, som enda dimension, med samtliga tre mätta strukturindikatorer. Teknologin påverkar emellertid, menar Pugh et al, i första hand karaktären på olika strukturella lösningar. Storleken påverkar däremot graden av strukturer och gör detta på ett mer entydigare sätt.

Strukturen som reflekterande miljö

Lawrence och Lorsch presenterade i slutet av 60-talet forskningsresultat vilka pekade mot att, under en effektivitetsnorm, är strukturella förhållanden i en organisation delvis en fråga om överensstämmelse vis-a-vis den miljö i vilken organisationen existerar¹⁵⁰.

Författarna utgångspunkt är att som en konsekvens av fördelningen av arbetsuppgifter och organisatoriska funktioner borde skillnader också uppträda i ett antal andra avseenden. Speciellt när det gäller sättet att samverka inom olika enheter. Dessa skillnader leder i sin tur till ökade problem när det gäller samverkan mellan enheter inom en organisation. Eller, annorlunda uttryckt: Organisa-

¹⁴⁸ jmf också Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*, Reading Mass: Addison-Wesley.

¹⁴⁹ Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. and Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105, samt Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., and Turner, C. (1969). The Context of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly* 14: 91-114.

¹⁵⁰ Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*, Cambridge Mass.: Harvard University Press.

torisk effektivitetsvinster i vissa avseenden (skalfördelar) skulle endast kunna åstadkommas till priset av en organisatorisk effektivitetsförlust (i termer av integrationsproblem).

Fyra huvudsakliga aspekter är föremål för Lawrence och Lorsch intresse när det gäller den parallella differentiering av en organisation. För det första menar författarna att det är rimligt att förvänta sig att karaktären på målen för olika enheter varierar. De tidsperspektiv som präglar arbete bör också skilja sig åt. Hur människor samverkar inom en enhet bör också variera givet att olika enheter fyller olika funktioner. Slutligen bör också sättet att lösa koordineringsproblem, samt hur rapportering och utvärdering av arbete går till variera mellan enheter med olika uppgifter.

Författarnas tes är att graden av osäkerhet spelar en central roll för vilka strukturella lösningar i en organisation som är effektiva. Osäkerheten implicerar nämligen situationer inför vilka endast marginella förberedelser är möjliga. Om arbetsfördelningen inom organisationen har skapat differentiering också i andra avseenden — alltså när det gäller submål, olika tidshorisonter i arbetet, skilda samverkansmönster och olika utvärdering- och uppföljningsmetoder — bör arbetet med att lösa oförutsedda frågor till viss del präglas av konflikt. Effektiva konfliktlösningsmekanismer är därför centralt för förmågan att kontinuerligt anpassa en organisation till förändrade eller varierande förhållanden i dess miljö.

Författarna finner att organisationer i miljöer där förutsägbarheten är olika skiljer sig åt systematiskt när det gäller de aspekter de studerar. Organisation är därför att betrakta som en mer eller mindre lyckad kompromiss mellan hur ett antal olika problem har fått sin lösning. Författarna menar att resultaten pekar mot att det inte finns ett bästa sätt att organisera en verksamhet vilken som helst. De menar att situationen — speciellt då graden av osäkerhet i miljön — bestämmer utrymmet för när olika lösningar är effektivast. Specialiseringens intäktssida har också sina kostnader. Storleken på dessa, och vad de är hänförliga till, varierar systematiskt med förutsättningarna i organisationens omgivning. Miljön definierar vissa villkor för vilka strukturella lösningar som minimerar dessa kostnader.

Den administrativa funktionens andel av en verksamhet

Två aspekter på organisation går som en röd tråd genom mycket av det empiriska arbete inom strukturuområdet. Den ena är organisation som en delvis statisk struktur för människors samverkan. Den andra är organisation som något dynamiskt, i bemärkelsen att samverkande i sig kräver löpande uppmärksamhet. Denna senare aspekt kan sammanfattas som ledning och administration. Blau är en av dem som har studerat detta problem¹⁵¹. Den fråga som han ställer sig är vilken relation som finns mellan en organisations storlek och den administrativa komponentens relativa andel av storleken.

¹⁵¹ Blau, P. (1972). Interdependence and Hierarchy in Organizations, *Social Science Research*, 1: 1-24.

Blau preciserar två huvudsakliga samband. Ett som skulle existera mellan storlek och differentiering, och ett som skulle existera mellan differentiering och den administrativa komponenten andel av organisationens storlek. Hans första tes är att vid ökande storlek, ökar differentieringen av organisationen i en avtagande takt. Den andra tesen är att differentiering ökar den administrativa delen av organisationen. Och frågan är alltså hur mycket?

I en växande organisation utvecklas successivt en arbetsfördelning. Samtidigt blir det arbete som skall utföras allt mer omfattande. Därför ökar graden av specialisering, men inte i samma takt som omfattningen på organisationens verksamhet. De specialiserade enheterna blir i stället större. Det empiriska bevis Blau presenterar är att antalet nivåer i den hierarkiska strukturen ökar med växande storlek, men inte i samma takt som den med vilken organisationen växer. Detta är då enligt Blau bekräftelsen på hans första tes.

I ett andra steg konstaterar Blau, på ungefär samma sätt som Lawrence och Lorsch, att en ökande differentiering har en tendens att skapa koordineringsproblem. Blau kan observera en större andel administration vid växande storlek på organisationer, vilket alltså är hans andra tes. Tillväxten i de administrativa arbetet sker emellertid i en långsammare takt än den med vilken organisationen i övrigt växer. Blau sluter sig därför till att det måste föreligga någon form av modererande faktor. Han talar i sammanhanget om feed-backprocesser, en form av beslutsprocesser som värderar effektivitetsvinster och dito förluster i olika tänkbara organisationslösningar. Dessa kan betraktas som rationaliseringsprocesser vilkas resultat är språngvisa förändringar i sättet att i vid mening strukturera det administrativa arbetet i en organisation.

Det intressanta i Blaus resonemang, när det gäller arbetsfördelning, är inte i första att han påvisar varierande effektivitet i olika lösning eller att han påpekar att sambanden i olika avseenden inte är linjära. Viktigare än detta är att han, på samma sätt som Lawrence och Lorsch, pekar på att det finns interna processer — inte bara kontextuella restriktioner — som spelar en roll för hur och i vilken riktning strukturella lösningar utvecklas.

Strukturella variationer inom organisationer

Hall undersökte i början av 60-talet rimligheten i en typologi som gick ut på att strukturen i en organisatorisk enhet kunde beskrivas som en av två huvudtyper¹⁵². Den ena, typ I, kännetecknades av hög grad av auktoritet (vertikal arbetsfördelning betonades), att fördelningen av arbete horisontellt var tämligen strikt och att procedurer för arbetets utförande var väldefinierade. Den andra, typ II, utgjorde den andra ytterligheten på ett kontinuum i dessa termer¹⁵³. Halls

¹⁵² Hall, R. (1962). Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model, *Administrative Science Quarterly*, 3: 295-308.

¹⁵³ Typologin hade utvecklats och presenterats av Litwak i en artikel 1961. Litwak, E. (1961). Models of Organization Which Permit Conflict, *American Journal of Sociology*, 67: 177-184.

hypotes var att möjligheterna att rutinisera olika funktioner inom en organisation varierade och därför skulle också graden av byråkratisering och möjligheterna att identifiera strukturer i olika enheter variera. Denna hypotes antogs gälla vid såväl fördelning av auktoritet (hierarki) som när det gällde olika uppgifter och funktioner givet hierarkisk nivå (horisontellt).

Hall fann genom jämförelser både att olika enheter varierade sinsemellan i de termer han undersökte och att det fanns övergripande mönster i byråkratiseringen inom en organisation. Inom vissa enheter, vilka då kunde sägas motsvara typ II, utövades en lägre grad av auktoritet av den formellt ansvarige, arbetsfördelningen var mindre strikt och arbetsprocedurerna mindre specificerade. Den lägre betoningen av den formellt ansvariges auktoritet förklarade Hall med att det inte skulle föreligga några betydande, eller åtminstone inte entydiga skillnader, i kunnande mellan chefen å ena sidan och dennes medarbetare å den andra. Att arbetsfördelningen inte var lika uttalad var direkt hänförbart till att inslaget av sociala moment i arbetet, inte minst då kommunikation, var betydande. Den relativa bristen på föreskrifter om procedurer skulle bero på att verksamheter av Typ II i hög grad hade karaktären av expertfunktioner. Experter, menar Hall, sysselsätts genom att bli anvisande mål som skall uppnås eller problem som skall lösas. Proceduren för att åstadkomma detta är själva expertkunnandet. Det som Hall beskriver anknyter på så vis i hög grad till den ovan diskuterade och av Taylor uppmärksammade skillnaden mellan å ena sidan befattningar och å den andra yrken.

Hall fann också systematiska variationer över olika hierarkiska nivåer. Hall kunde konstatera att i företagsledningar förekom en lägre grad av betoning av formellt över- respektive underordnad, en mindre strikt arbetsfördelning, få formella procedurer och en hög grad av informella personliga kontakter.

Det intressanta i Hall studie, ur arbetsfördelningssynpunkt, är en tanke vilken han själv fäster stort avseende vid. Hall menar att hans studie indikerar att distinktionen mellan formell och informella organisation skulle vara glidande. Ur strukturell synpunkt kan det möjligen vara mer fruktbart att betrakta dessa som ytterligheterna på ett kontinuum snarare än som artskilda delar av en strukturell komplexitet. Taylor hade gjort troligt att formell organisation och centraliserad auktoritet var mer produktivt än spontant organiserat arbete. Hall visade att något sådant inte alltid var möjligt. Taylors teser hade uppenbarligen också sina begränsningar. Informell organisation, och i den meningen ett mer spontant organiserande av arbete, var i vissa fall sannolikt det mer ändamålsenliga.

Möjligheterna att analysera arbetsfördelning på gruppnivå

Ovan har ett antal exempel redovisats på arbeten som uttryckligen om än inte enbart har berört arbetsfördelning. De har valts ut så att de skall spegla ett antal

viktiga steg i utvecklingen av idén om hur arbete kan fördelas och varför detta eventuellt skulle ske enligt vissa mönster.

Carter och Keon gör en fullständig genomgång av området med ungefär samma syfte¹⁵⁴. Deras litteraturgenomgångar utmynnar i slutsatsen att intresset för arbetsfördelning, som ett empiriskt problem, startar i början av 60-talet, når sin höjdpunkt under 70-talet för att nästan helt försvinna i början av 80-talet. Författarna ser två tänkbara förklaringar. Den ena är att just under 70- och 80-talet framträder betydelsen av gruppnivån som analysenhet rent generellt som alltmer central inom stora delar av det organisationsteoretiska området. Den andra förklaringen Carter och Keon pekar på är att, i den utsträckning som organisationsnivån kvarstod som central, berörde frågeställningarna i första hand företagsstrategiska problemställningar. Under den tidsperiod som är aktuell blir konglomerat och koncernorganisation allt vanligare och intresset när det gällde organisationsnivån riktades, som en följd av detta, mot frågor som rörde synergi, riskspridning, marknadsdominans och liknande.

Gruppen som central analysenhet påpekas också, och kanske ännu mer direkt, av andra. Freidson diskuterar exempelvis möjligheten att betrakta arbetsfördelning som ett utfall av mer eller mindre underförstådda förhandlingar mellan människor¹⁵⁵. Därmed antyder han en tanke om att informella inslag i en organisation kan betraktas som ett slags förstadium till formella eller definierade former för arbetets fördelning och uppläggning. Beyer och Trice pekar på att många resultat indikerar möjligheten att strukturell komplexitet också kan betraktas som resultatet av många delvis oberoende beslut och aktiviteter inom olika enheter i en organisation¹⁵⁶. I så motto ifrågasätter de mer eller mindre uttryckligen en central utgångspunkt i den tidigare forskningen: Att organisationsnivån skulle vara den centrala vid studier av strukturella aspekter. Daft och Bradshaw, som rekonstruerade historiken bakom strukturella förändringar, kommer till en snarlik slutsats¹⁵⁷. De konstaterar att jämförande fallstudier ger vissa preliminära insikter om vad författarna kallar för två grundläggande typer av horisontella differentieringsprocesser. Redan det förhållandet att dessa till sin karaktär skiljer sig åt komplicerar slutsatser hänförliga till organisationsnivån. Deras resultat indikerar dessutom att argumenten bakom de strukturgeverande beslut de studerade, inte trivialt låter sig översättas i de termer som tidigare ansett förklara strukturella förhållanden. I den utsträckning strukturella lösningar är ett resultat av den typ av processer som Daft och Bradshaw studerade uppstår alltså ett problem: Förklaringar till strukturella förhållanden kan identifieras

¹⁵⁴ Carter, N. and Keon, T. (1986). The Rise and Fall of the Division of Labour, the Past 25 Years, *Organization Studies*, 7: 57-74.

¹⁵⁵ Friedson, E. (1976). The Division of Labor as Social Interaction, *Social Problems*, 23: 304-313.

¹⁵⁶ Beyer, J. M. and Trice, H. M. (1979). A Reexamination of the Relations Between Size and Various Components of Organizational Complexity, *Administrative Science Quarterly*, 24: 48- 64.

¹⁵⁷ Daft, R. L. and Bradshaw, P. J. (1980), The Process of Horizontal Differentiation: Two Models, *Administrative Science Quarterly*, 25: 441-456.

på olika analysnivåer och dessa förklaringar är i viktiga avseenden inte uppenbarligen kongruenta med varandra.

Det finns ett enklare sätt att beskriva forskningsläget: Det finns inte någon utvecklad teori som direkt riktar fokus mot arbetsfördelning. I synnerhet gäller detta för gruppnivån. Slutsatsen för analyserna inom ramen för den här studien blir därför följande. Antingen får någon form av substitut övervägas eller så får sättet att analysera det empiriska materialet anpassas till det rådande kunskapsläget. En naturlig arbetsordning är att börja med att granska och värdera de alternativ som finns. Två sådan framstår som tänkbara.

En första möjlighet ligger i den skolbildning som växt fram genom studier av utvecklingsdynamiken i grupper, speciellt sådana med en specificerad uppgift eller ett visst syfte. Denna teoribildning, ibland betecknad teori om task forces, har av uppenbara skäl vissa anknytningar till de aspekter som det är avsikten att studera i denna avhandling.

En andra möjlighet ligger i den skolbildning som utvecklats bland annat inom arbetspsykologin, och som i första hand underbyggt tänkandet kring befattningsutformning, alltså job design. En explicit behandling av befattningar är i detta fall grunden för att intuitivt se vissa kopplingar till de analyser som är aktuella här.

Teori om projektgrupper som alternativt perspektiv

Socialpsykologisk grupp teori uppmärksammar samverkan i vid mening mellan individer. En speciell gren har utvecklats kring den typ av grupper som har ett mer eller mindre uttalat syfte eller en uppgift¹⁵⁸. För enkelhetens skull talas i fortsättningen om teori om projektgrupper.

Teorier om projektgrupper är tämligen överens om att en grupp måste genomgå ett antal faser varigenom den etableras. Dessa faser kännetecknas av att ett antal sociala roller och förhållanden utvecklas. Etableringsprocessen leder fram till en situation där gruppen har förmåga att fullgöra sitt syfte. Olika teorier skiljer sig sedan åt när det gäller synen på fortlevnad. En del teorier förutspår ett fullgörande av uppgiften varefter gruppen upplöses¹⁵⁹. Andra förutser att genom etableringsfasen kommer fullgörandet av uppgiften eller fyllandet av syftet att bli normen för gruppen och att dess eventuella upplösning blir därför en öppnare fråga¹⁶⁰. Gemensamt för flertalet teorier inom området är emellertid att gruppen efter en etableringsfas anses ha potential att fullgöra sin uppgift, och just själva fullgörandet är därför av underordnat intresse i teoribildningen. I

¹⁵⁸ se Wanous, J. P., Reichers, A. E. and Malik, S. D. (1984). Organizational Socialization and Group Development: Toward An Integrative Perspective, *Academy of Management Review*, 9: 670-683, för en bra och väl sammanfattad översikt över viktiga teorier om grupp utvecklingsteori.

¹⁵⁹ se exempelvis Whittaker, J. (1970). Models of Group Development: Implications for Social Group Work Practice, *Social Service Review*, 44: 308-322.

¹⁶⁰ se exempelvis Modlin, H. and Faris, M. (1956). Group Adaption and Interaction in Psychiatric Team Practice, *Psychiatry*, 19: 97-103.

vissa fall uppmärksammas visserligen konfliktlösningsförmåga, möjligheter till lärande och liknande, men då närmast mot bakgrund av frågor kring möjligheten för en etablerad grupp att överleva.

Problemet med att använda teoribildning inom detta områden som referensram för analyserna i den här aktuella studien är följande. I centrum för intresset står gruppen, inte uppgiften, vilket i sin tur gör att fokus ligger på utveckling av sociala roller och den betydelse som dessa har. Även om teorin alltså har den fördelen att analysen sker på gruppnivå, så är det inte uppgifter eller aktiviteter som studeras. Struktureringen och uppdelningen av en övergripande uppgift behandlas visserligen. Däremot uppmärksammas bara att detta sker, vilka sociala roller som är nödvändiga för att så skall ske, och liknande aspekter. Vad som karaktäriserar arbetet i en grupp i vad som kan kallas för ett fortvarighetstillstånd är däremot inte en huvudsaklig fråga. Förmågan att fullgöra gruppens uppgift, eller att fylla dess syfte — alltså när och att gruppen har nått en viss utvecklingsnivå — är den naturliga slutpunkten för själva analysen.

Job design som alternativt perspektiv

Ett stort intresse har riktats mot utformning av befattningar. I viss utsträckning kan skolbildningen uppfattas som en syntes av Taylors principiella idéer, och de motivationsaspekter som har behandlats framför allt inom human-relation traditionen. Två tanketraditioner kan identifieras. Den ena har sina teoretiska rötter i psykologi, den andra i organisationsteorin.

Den organisationsteoretiskt grundande skolbildningen arbetar fortfarande i hög grad med att etablera en begreppsapparat och klara ut gränserna för dessa begrepp sinsemellan¹⁶¹. Carter och Keon, vars genomgång av utvecklingen inom området arbetsfördelning refererades ovan, har också behandlat kunskapsläget när det gäller befattningsteori¹⁶². De konstaterar, bland annat, att den i många sammanhang diskuterade skillnaden mellan individ- respektive uppgiftspecialisering inte har förts framåt i någon nämnvärd omfattning. I än mindre grad än vad som är fallet på organisationsnivå, har arbetsfördelning på individnivå, fått något som kan liknas vid en tillfredsställande kartläggning hittills.

I den utsträckning som forskningen har haft psykologi som utgångspunkt har intresset i huvudsak riktats mot att studera, och ofta utvärdera, effekterna av olika sätt att utforma befattningar i individualpsykologiska termer. I en mening är det alltså individens relation till organisation, med befattningen som mellanliggande variabel, som har varit föremål för intresset. Att skapa förutsättningar

¹⁶¹ jmf exempelvis Lissitz, R. W., Mendoza, J. L., Huberty, C. J and Markos, H. V. (1979). Some Further Ideas on a Methodology For Determining Job Similarities/Differences, *Personell Psychology*, 32: 517-528; Stutzman, T. M. (1983). Within Classification Job Differences, *Personell Psychology*, 36: 503-516, Miner, A. S. (1987). Idiosyncratic Jobs in Formalized Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 32: 327-351 samt Carter, N. M. and Keon, T. L. (1989). Specialization as a Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies*, 26: 11-28.

¹⁶² Carter, N. M. and Keon, T. L. (1989) *ibid*.

för såväl motivation som individuell utveckling, just genom förändringar av innehållet i befattningar, har därför varit ett ämne som rönt stor uppmärksamhet. I hög grad har den psykologiskt orienterade befattningsteorin därför kommit att i första hand behandla förändringar av befattningar, snarare än till exempel naturlig utveckling av arbetsinnehåll och arbetsmetoder¹⁶³. Det är också i första hand rutinarbeten som har varit föremål för intresset.

Sammanfattning och slutsatser

När det gäller teorier om projektgrupper respektive befattningsteori måste den slutliga bedömningen bli att dessa inte är ändamålsenliga substitut för vad som hade varit möjligt med en teori om arbetsfördelning på gruppnivå. De analyser som är aktuella i den här studien gäller arbete: Hur sådant utförs och organiseras. Det är inte en psykologisk studie av de människor som utför detta arbete. Samtidigt är det värt att notera följande. De aspekter på arbetsfördelning som på olika sätt har framkommit genom teoriredovisningen ovan, kan i vissa fall såväl inspirerar analysarbetet, som visa på potentiella förklaringar till eventuella mönster i arbetsfördelningen inom en företagsledning. Däremot tillhandahåller de knappast en referensram för att lösa grundproblemet: Hur och med vilka begrepp skall arbetet i en företagsledning analyseras så att eventuella mönster eller strukturer kan iaktas i fördelningen av arbete inom denna.

¹⁶³ Miner, A. S (1987). op cit. Jmf exempelvis med begrepp som job-enrichment och liknande.

Appendix (B) Exempel på intervjuguider

Utgångspunkten för intervjuerna med fallföretagets ledning var en tämligen öppen struktur av övergripande frågeområden. Intervjutekniken gick ut på att ställa följdfrågor baserat på vad respondenterna spontant tog upp. Det finns därför skäl att redovisa, inte bara en intervjuguide, utan också att ge exempel på följdfrågor som ställdes under intervjuerna.

Den longitudinella ansatsen innebar ett lärande över tiden med avseende på företaget, verksamheten och olika förhållanden inom företagsledningen. Detta kom att påverka de följdfrågor som ställdes. Ansatsen innebar också att en form av relation till respondenterna utvecklades efter hand som studien pågick. Det finns mot denna bakgrund skäl att redovisa hur intervjuer kunde se ut vid olika tidpunkter under studien.

Studien baserades på intervjuer både med företagsledaren, och med dennes medarbetare. Studiens inriktning och syften gjorde att intervjuerna med företagsledaren respektive hans medarbetare såg olika ut i en del avseenden. Samtidigt kom intervjuer med medarbetarna också att skilja sig åt, delvis på grund av respondenternas personlighet, delvis på grund av att dessa kan ha haft olika intryck av intervjuerna och den intervjuande. Ett visst mått av slump, i meningen att intervjuerna kom in på vissa saker snarare än andra vid olika tillfällen, kan också ha spelat en roll.

För att möjliggöra en utomstående bedömning av intervjuernas påverkan på det empiriska materialet redovisas därför i det följande tio exempel på intervjuguider inklusive de följdfrågor som ställdes respektive kommentarer som gjordes under intervjun. De är utvalda så att de skall spegla intervjuerna med företagsledaren vis-a-vis de som gjordes med medarbetarna, likheter och olikheter i intervjuerna med medarbetarna, samt hur intervjuerna utvecklades över tiden.

Intervjuer med Carl-Olof Andersson, Servicechef

April 1987

1. Hur vill du beskriva Facits situation i dagsläget?

... Om du ser på organisation och ekonomi?

2. Kan du ge några exempel på frågor som ni har uppe till diskussion i företagsledningen? (Kommentar: Frågan behövde aldrig ställas).

... Vilka andra exempel finns på frågor som ni har uppe i företagsledningen?

... Finns det några frågor som du saknar?

... Du arbetar alltså mycket genom Ericssons organisation.

... Håller support på att bli en affär i sig?

... Arbetar du mycket tillsammans med produktionen?

3. Hur går det till att bestämma dagordningen för ledningsgruppsmötena?

4. Hur vill du karaktärisera ledningsgruppens sätt att fungera?

... Hur umgås ni i ledningsgruppen? Arbetar ni i projektgrupper? Dricker ni förmiddagskaffe tillsammans, till exempel?

5. Hur vill du beskriva Ulfs sätt att arbeta, och hur du och han samverkar?

(Kommentar: Frågan formulerades om under intervjun till följd av svaret på den förra frågan)

... Om vi ser på dina kontakter med Ulf...

... Ni har jobbat ganska mycket med sådana ledningsfrågor. (Kommentar: syftande på ledarutveckling)

... Ni arbetar alltså ganska intensivt i ledningen med er egen utveckling. Vad tycker du att det har gett dig?

6. Vad hände under den första tiden när Ulf kom in i Facit 1984?

(Kommentar: Frågan fick under intervjun en annan formulering)

... Hur uppfattar du att det gick till när ni och Ulf kom in i bolaget och började ert arbete?

7. Kan du berätta lite om din egen bakgrund.

December 1987

1. Om du försöker rekapitulera utvecklingen i bolaget från april/maj och fram till idag, vad är det då för saker du tänker på?

... Vad är motiven för att välja samarbetsalternativet? (Kommentar: syftar på att Facit ingått en strategisk allians med Tokyo Electric, Tec)

... Så det är bilmodellsprincipen som gäller? (Kommentar: syftar på ett internt sätt att beskriva produktionsteknologi)

... Hur har Tour de Facit utvecklats? (Kommentar: syftar på ett projekt vilket utgjorde "navet" i Facits intäktsökande strategi)

... Hur har resultatutvecklingen varit?

... Magnum är alltså samlingsnamnet på ett antal produkter? (Kommentar: frågan syftade till att klargöra innehållet i ett av Facits viktigaste produktutvecklingsprojekt).

... Per-Arnes grupp sitter nu i Åtvidaberg? (Kommentar: Frågorna syftade till att bringa klarhet i en organisationsförändring som pågick inom Facits utvecklingsorganisation)

... Och så flyttar Lennarts efter?

... Är det för att grupperna skall samarbeta, eller?

2. Förra gången talade du om att servicesidan inte fått den uppmärksamhet som kanske var befogad. Det var i och för sig en supportfunktion men det skulle kunna utvecklas till en egen affär. Hur har det där utvecklats?

... Servicesidan arbetar som jag förstått det mycket direkt mot användarna. Är det riktigt uppfattat?

... Vad hindrar den här utvecklingen?

3. Vad finns det att berätta om att Ericsson skall sälja Facit? (Kommentar: frågan ställdes aldrig då samtalet, av naturliga skäl kom in på detta i alla fall)

... När fick ni veta att det var på gång en försäljning av Facit?

4. Vilka tolkningar gjordes det av att Ulf fick ansvaret för H-Divisionen inom EIS i våras?

... När jag intervjuade Guy Ekholm alldeles i samma veva som Ulf drog igång nere i Svängsta, så klagade han över att Ulf var svåråtkomlig som en konskvens av detta. Tidigare hade jag uppfattat det som att Ulf alltid hade tid?

... Men för din del innebar det inte så mycket?

... Rent fysiskt alltså, när det gäller verkstäder?

... Vad är skälet till att inte arbeta mot slutkunder?

... När du säger att den här businessen kan utvecklas, hur ser din vision ut?

Juni 1988

1. Kan du beskriva vad som har hänt i olika avseenden inom Facits ledning sedan årsskiftet?

... Kan du utveckla lite mer om vad som händer nu kring de här organisationförändringarna? (Kommentar: Syftar på etablerandet av en koncernledningsorganisation för den nya företagskonstellationen som Facit ingick i f o m 1988)

... Får jag fråga, vad är skillnaden mellan support (teknisk service) till konstruktionsfunktionen respektive till marknadsenheterna?

... Kvalitetsarbete. Vad innebär det?

... Så det är inte så mycket att konkret testa som att samla och ställa samman information?

... Så ditt jobb har haft tre olika faser sedan 1984? (Kommentar: Som en form av bakgrundsinformation, vilken genom analysarbetet senare skulle komma att visa sig central, var ambitionen att för var och en i ledningen, och vid lämpligt tillfälle, också samla uppgifter om deras respektive arbeten och hur dessa utvecklats över tiden)

2. Vad är det som har hänt och gjorts i övrigt inom bolaget det senaste halvåret?

... Bara ägarskiftet har lyft resultatet med andra ord?

... Om du tittar på det närmaste året framöver, vad kommer ni att arbeta med då tror du?

... Den här koordineringen mellan FCP och FOP, du sa att den måste komma igång?

... Mot en koncerngemensam funktion?(Kommentar: syftar på Carl-Olof Anderssons eget ansvarsområde)

3. Du har tidigare nämnt att teknisk service (support) håller på att bli en affär. Hur har detta utvecklats sig? (Kommentar: frågan ställdes aldrig på det sättet)

... Förra gången nämnde du att ni själva höll på att bli en affär?

... Det är alltså säljarna som inte sett möjligheten i paketen?

... Så det är inte egentligen kunderna som varit köpobenägna?

... Och det blir då genom ett reklamjippo som ni drar igång det?

... Men detta är då enbart kopplat till FCP?

... Om man jämför FCP och FOP, så skall detta samordnas. Finns det några olikheter mellan serviceproblematiken inom respektive affär?

... Vad handlar det om i termer av omsättning?

... Är er volym en ren funktion av volymen i bolaget i övrigt?

... Är enheten överdimensionerad?

... När jag pratade med Anders Grönlund så sa han att uppdelningen vis-a-vis Ericsson var en knäckfråga. Att du egentligen bara ville ha med dig 20 man?

Intervjuer med Anders Grönlund, Försäljningschef

April 1987

1. Hur vill du beskriva Facits situation i dagsläget?

2. Kan du ge några exempel på frågor som ni har uppe till diskussion i företagsledningen? (Kommentar: Frågan behövde aldrig ställas).

... Det är alltså de här frågorna som ni arbetar med i ledningsgruppen?

... Vad finns det fler för frågor på om man så säger en normal direktionsagenda?

... Hur vill du beskriva ledningsgruppen sätt att arbeta i övrigt? Vad är det som du tycker kännetecknar Facitledningen sett som ett kollektiv?

... Brukar ni arbeta exempelvis i smågrupper för att förbereda frågor?

... Hur gör han när han "håller koll" på sådant då? (Kommentar: diskussionen kom spontant in på Ulf Bergenudds arbetssätt, varför följdfrågor ställdes kring detta)

... Hur ofta sammanträder ledningsgruppen?

... Och då gör ni alltså så att var och en meddelar vad vederbörande vill ta upp?

... Men i princip så kan man säga att Ulf kollar av med er vad ni vill ta upp och sedan försöker han sortera detta på något sätt?

3. Hur går det till att bestämma dagordningen för ledningsgruppsmötena?

(Kommentar: frågan blev inaktuell genom intervjuens utveckling)

4. Hur vill du karaktärisera ledningsgruppens sätt att fungera?

(Kommentar: frågan blev inaktuell genom intervjuens utveckling)

5. Hur vill du beskriva Ulf:s sätt att arbeta, och hur du och han samverkar?

(Kommentar: Frågan formulerades inte på detta sättet vid intervjun)

... *Om vi tittar ett ögonblick på dig och Ulf. Hur upplever du ert samarbete?*

... *Du säger att han driver det professionellt. Kan du berätta lite mer om hur du uppfattar att han driver bolaget?*

... Det är Ulf som så att säga kan identifiera dem, och formulera dem?

(Kommentar: syftar på det som Grönlund beskrev som "de strategiska frågorna")

... *Hur ofta träffas ni? Ni sitter ganska nära varandra?*

... *Upplever du att det är 50/50 när det gäller vem som tar initiativ till kontakterna?*

... *Och ni pratar om allt?*

... *Du nämnde att du hade hållit på med idrott. Och att du kom in i Facit lite på din utbildning och din tidigare karriär. Kan du berätta lite om din bakgrund?*

... *Det var i princip hela ledningsgruppen som sattes samman då, 1984, eller?*

(Kommentar: Intervjun kom att handla om laganda mm, och Anders Grönlund kom åter in på ledningsgruppen)

... *Kan du beskriva lite om försäljningschefens ansvar och funktion här på Facit och ditt sätt att arbeta?*

... *Betyder det att dotterbolagen rapporterar till dig?*

... *Men inom Facit, så är det alltså du som ansvarar för dotterbolagsrelationerna?*

... *Hade du fem regionchefer under dig, sa du?*

... *Du är ofta med honom då i de här sammanhangen?* (Kommentar: Intervjun kom åter att handla om Bergenudds arbetssätt)

... *Han läser spelet som man brukar säga inom idrotten?*

... *Ja, Birgitta sa det.* (Kommentar: Grönlund nämner att Bergenudd har fått ett utökat ansvar som chef för hela den division i vilket Facit ingick)

6. Vad hände under den första tiden när Ulf kom in i Facit 1984?

(Kommentar: Frågan hade till stora delar redan besvarats. De sista tre stickreplikerna görs under det att Grönlund tämligen omfattande beskriver en bild av Facits ledningsgrupp, personrelationerna inom denna och framför allt hur dessa har utvecklats sedan Bergenudds tillträde. I samband med detta beskriver han också en hel del kring vad ledningen arbetade med inledningsvis)

7. Kan du berätta lite om din egen bakgrund. (Kommentar: Frågan hade redan diskuterats)

December 1987

1. Om du försöker rekapitulera utvecklingen i bolaget från april/maj och fram till idag, vad är det då för saker du tänker på? (Kommentar: frågan fick en annan formulering i intervjuögonblicket)

... Du kan väl börja med att berätta lite om vad som hänt i bolaget sedan förra gången.

... Om du tittar runt omkring dig själv, vad är det som har hänt då?

... Vad är det för åtgärder? (Kommentar: Grönlund kommer in på problemen med att styra produktutvecklingsprojekt)

... Du nämnde att det fanns nya åtgärder.

... Så man kan säga att förut så har det varit så att den som varit ansvarig för projektet har rapporterat till någon i ledningsgruppen som sedan har informerat gruppen i övrigt?

... När Ulf fick divisionschefsjobbet, hur uppfattade du det då?

... När köptes möblerna? (Kommentar: det bolag som skulle förvärva den så kallade H-divisionen hade tidigare förvärvat kontorsmöbelsidan som Ericsson fått med när Facit köptes av E-lux)

... Var han först VD för Facit? (Kommentar: syftar på den person som var VD i det svenska dotterbolaget i den förvärvande norska koncernen)

... Men Facits VD, var blev han av?

... Om man leker lite med tanken att det blir så, vad ser du för konsekvenser den närmaste tiden av affären?

... Bolagen som ni har ingår i affären, och sedan ett antal personer från EIS?

... Support är alltså säljstödet, alltså en marknadsfunktion. Och teknisk service det är så att säga Carl-Olof?

... Hur mycket folk handlar det om i de här tretton bolagen om du tar det som finns i gränsen mot EIS?

... Och så behöver ni få med er 35 av de här? 20 servicekillar och lite administrativ personal?

... Tror du att bara att bli av med de här kostnaderna gör att ni för svarta siffror?

... Hinner vi prata en stund om hur du upplever ledningsgruppen just nu? (Kommentar: intervjun hade dittills tagit ganska lång tid)

... Ni har alltså tillsatt en ny grupp som skall övervaka introduktionerna, men det är inte hela ledningsgruppen.

... Och så har ni den här gruppen "mission control", eller det är kanske samma sak?

... Ja det var kanske det. Det blev lite oklart i våras, men det surrade förbi något som kallades "mission control" som i princip skulle vara affärsledning.

... Och så finns det den vanliga projektorganisationen. Magnumprojektet osv. Men det är inte några andra som har tillkommit?

... Så det nya är den här gruppen som skall godkänna tidplaner och följa upp projekt?

2. Vad finns det att berätta om att Ericsson skall sälja Facit? (Kommentar: frågan ställdes aldrig då intervjun redan behandlat detta)

3. Vilka tolkningar gjordes det av att Ulf fick ansvaret för H-Divisionen inom EIS i våras? (Kommentar: se ovan)

Juni 1988

1. Kan du beskriva vad som har hänt i olika avseenden inom Facits ledning sedan årsskiftet?

... Guy Ekholm var väl ute på en tour här i höstas som han kom hem ifrån ganska blek, som hade med detta att göra. Förra gången talade du om att du genom Lotsprocessen skulle köra något du kallade för operation strupgrepp. Är det det här?

... Du nämnde koncernfunktioner och FCP-funktioner. Utgångspunkten är att man har gjort en division och förändrat snittet produktion/division. Och om jag har förstått det hela rätt så har ni då divisionchefen och över honom VD?

... Det jag tänkte på var att divisionen som finns kvar har ju inte så mycket med de andra enheterna att göra. Däremot om man ser på din funktion, Guy Ekholms osv, så har ni mycket mer kontakt med FOP och i vissa stycken också möbler. Och det gör att en del av de jobb som ni har haft på FCP på något vis måste koncernsamordnas, och därmed lyftas ur FCP. Sedan kanske det i alla fall finns en säljchef på FCP men det är i så fall inte den typen jobb som du har haft. Det blir något annat. Marcus Löfdahl är ju det klassiska exemplet och kanske också personal. Och den processen måste ju vara i sin linda. Och då är frågan hur den har gestaltat sig hittills?

... Men det är ganska klart hur det skall se ut om ett eller två år?

... När du säger att processen är politisk. Är det då mellan FCP och FOP eller inom enheterna?

... Det närmaste året. Vilka är knäckfrågorna som ni kommer att gripa er an som ledningsgrupp?

... När är det framme? (Kommentar: syftar på organisationslösningarna som måste till efter försäljningen)

... När drogs den här gruppen igång? (Kommentar: syftar på en speciell och delvis nybildad grupp för produktlanseringarnas ledning)

... Har ni någon känsla för hur andra bolag lyckats i detta avseendet? (Kommentar: syftar på produktutvecklings- och lanseringsarbete)

2. Vad är det som har hänt och gjorts i övrigt inom bolaget det senaste halvåret? (Kommentar: frågan behövde inte ställas då en hel del om detta hade kommit fram i alla fall).

Intervjuer med Ulf Bergenudd, Verkställande direktör

Juni 1987

1. Hur vill du beskriva Facits situation i dagsläget?

2. Hur uppfattar du ledningsgruppen och dess sätt att fungera. Och hur försöker du arbeta med den?

... Så då kan man säga att vad ni gör i ledningsgruppen är att ni skapar en sorts gemensam bild som blir utgångspunkten för arbetet i företaget i övrigt. Och därigenom kan du lösa frågor ad hoc med personerna en och en, eller två och två eller vad som nu behövs, mot den bakgrunden?

3. Hur försöker du "inflyta" i det här företaget om man så säger. Vad är det du försöker utöva inflytande över och på vilket sätt?

... Jag uppfattar det här resonemanget som att du dels gör en sorts studiebesök, dels personifierar hur du uppfattar affärsidén och hur man skall agera på basis av denna?

... Om vi tittar på din ledningsgrupp igen. Försöker du påverka den i någon riktning? Försöker du utöva inflytande över den och hur gör du det i så fall?

... "Mörka" i relation till vem? (Kommentar: Bergenudd diskuterade här att det ibland inte förekom som han uppfattade det helt öppna kort i debatterna inom ledningen och ut i företaget)

... Är det du i huvudsak som formulerar situationen och anger ramarna och sedan kommer medinflytandet i form av att hitta lösningar på problem?

... Ja, men det är inte det samma som mission control? (Kommentar: Bergenudd beskriver ett möjligt sätt att organisera ledningsarbetet, och frågan gäller relationen mellan det han talar om och en arbetsgrupp under tillblivelse som går under beteckning "mission control")

... Och då skulle ledningsgruppen bestå av de här personerna? (Kommentar: frågan syftar till att få ett förtydligande)

... Det finns väl en viss "E-lux-smitta" kvar på sina håll? (Kommentar: olika personer refererade till olikheterna mellan Ericssons respektive E-lux kulturer. Frågan syftade till att få Bergenudds kommentarer kring detta)

3. Hur går det till att bestämma dagordningen för ledningsgruppsmötena? (Kommentar: frågan blev inaktuell genom intervjuens utveckling)

4. Hur vill du karaktärisera ledningsgruppens sätt att fungera? (Kommentar: frågan blev inaktuell genom intervjuens utveckling)

5. Vad hände under den första tiden när du kom in i bolaget? (Kommentar: Frågan hade till stora delar redan besvarats genom att Bergenudd gjorde diverse återblickar för att förklara bakgrunden till olika förhållanden.)

December 1987

1. Om du försöker rekapitulera utvecklingen i bolaget från april/maj och fram till idag, vad är det då för saker du tänker på? (Kommentar: frågan fick en annan formulering i intervjuögonblicket)

... *Ja, just det, där är möblerna.* (Kommentar: Bergenudd beskriver konsekvenserna av försäljningen av Facit och huvuddragen i den struktur som han ser växa fram efter sammanslagningarna. Möblerna syftar på Design Funktion Svenska AB, ett blivande systerföretag till nya Facit AB)

... *När du fick det här jobbet som chef för H-divisionen, var det en förberedelse inför en försäljning. Eller var det så att det var meningen att man skulle omstrukturera och så öppnade sig möjligheten att sälja alltihopa? Du får naturligtvis säga om du inte vill svara på vissa frågor. Men jag ställer dem så får du avböja.*

... *Så du har tänkt på det här ganska länge, men den specifika möjligheten kom efter att du fått det här jobbet?* (Kommentar: Bergenudd redogjorde för ett antal förändringar som han hade velat göra inom Facit, förändringar vilka hade förgreningar ut i andra enheter inom Ericsson)

... *Du har pratat en hel del om behovet av att kundorientera Facit. Så vitt jag har kunnat förstå skulle Carl-Olof Andersson och servicesidan kunna vara en viktig komponent i detta. Hur ser du på hans roll i ledningen framöver?*

... *När det gäller teknikstrategi och grundutveckling så har den funktionen vissa likheter med supportfunktionen, men det finns också vissa skillnader? Och då kommer vi in på Karl-Erik. Ett sätt att beskriva situationen idag är att han i egenskap av ansvarig för den funktionen inom "gamla Facit" har kvar sin arbetsplats men inte sin arbetsuppgift så som den såg ut tidigare av det enkla skälet att ni har fler teknikområden nu. Jag skulle vilja veta hur du ser på den funktionen i framtiden.*

... *Och i det fallet blir det då ett snitt mot divisionscheferna inom Facit?*

... *Hur ser du i övrigt på de personer som ingår i gamla Facitledningen och hur de kommer in i olika sammanhang i den nya ledningsorganisationen?* (Kommentar: I den egentliga intervjusituationen ställdes frågan genom ett ganska omfattande resonemang om personer och befattningar. Det som här har återgetts är andemeningen i frågan så som denna kom till uttryck genom Bergenudds svar)

... *Ja, gärna* (Kommentar: Svar på Bergenudds fråga om han skulle visa en skiss över hur han tänkte sig den nya organisationen i dess helhet)

... *En klassisk fråga är ju den om hur stort kontrollspann en företagsledare kan eller bör ha?* (Kommentar: Stickreplik för att få Bergenudds kommentarer till olika alternativa sätt att organisera ledningsarbetet framöver i termer av olika konstellationer för olika delar av ledningsarbetet)

2. Vad finns det att berätta om att Ericsson skall sälja Facit? (Kommentar: frågan ställdes aldrig då intervjun redan behandlat detta)

3. Vilken var bakgrunden till att du fick ansvaret för H-Divisionen inom EIS i våras? (Kommentar: se ovan)

4. Vad ser du ligga framför dig arbetsmässigt om och i så fall när affären med Design blir klar? (Kommentar: se ovan)

Juni 1988

1. Det finns ett antal beskrivningar av ditt arbete och hur du fullgör detta. Bland annat tala man om att du bollar tillbaka frågor, inte är särskilt intresserad av detaljer och att du är inte gärna tar beslut. Skulle du vilja kommentera detta?

... *Du syftar på Jay Halls "Managerial Grid"?* (Kommentar: Under intervjun hänvisade Bergenudd till ledarutvecklingsprogrammet inom ledningen)

... *Jo precis. Och det som jag tror att det hela handlar om då, är ... ja att i ena fallet har du VD som en beslutsmaskin och å andra sidan har du en sorts kultivator som sysslar mycket med processen.* (Kommentar: Spontan reflektion)

... *Mitt intryck är att det talas ganska lite inom ledningen om just kunder som identifierbara aktörer med specifika krav. Det är vanligt att man talar om kunden, i singularis så att säga.* (Kommentar: Bergenudd utvecklar ett resonemang om vad han anser måste förstärkas i ledningens tänkande framöver. Under intervjun var resonemanget mer omfattande och illustrerande. Här återges slutsatsen som i sin tur innebar att intervjun fortsatte kring just denna aspekt)

... *Tror du att ledningen uppfattar det som att Facit inte är kundorienterat eller tror du att de ser det som att de själva eventuellt har en primitiv syn på och kunskap om "kunden"?* (Kommentar: Frågan ställdes för att Bergenudd skulle vidareutveckla ett tema han tangerat)

... *Men alla i ledningen har ju sin uppfattning om vad kundorientering innebär, inte bara de direkt berörda. Så det kommer väl att bli en del diskussioner om det?*

2. Kan du beskriva vad som har hänt i olika avseenden sedan årsskiftet?

... *I december, den 16:de tror jag.* (Kommentar: Bergenudd frågade om exakt när förra intervjun hade gjorts)

... *Ja du nämnde det när vi träffades i december* (Kommentar: Bergenudd undrade om han berättat om en viss aspekt på affären)

... *I Svängsta?* (Kommentar: Frågan syftar till att få ett förtydligande om i vilken enhet en viss organisationsförändring hade skett)

... *Ja du nämnde det i stora drag* (Kommentar: Bergenudd undrar om föregående intervju hade behandlat hur han tänkte sig att organisera den nya grupperingen)

... *Fråga. David Lindström han sitter också här.* (Kommentar: Frågan syftar till ett förtydligande av hur integrationen med systerföretaget "Design", den tidigare förvärvade kontorsmöbelsidan, är tänkt att fungera. Lindström var detta bolags VD)

... *Och sedan finns Anders och Carl-Olof kvar som förut?* (Kommentar: Frågan syftar till ett förtydligande)

... *Och sedan sitter Leif Wallqvist här på produktion? Och då sitter Karl-Erik Berntson som en stabsfunktion under Lennart?*

... *Och så finns det en funktion till och det är "Business Development?"*

... *Nej, för det är ju inte en fråga om att styra och ställa så vitt jag kan förstå.* (Kommentar: Bekräftande stickreplik)

... *Det är mer en fråga om att titta hur hela det här ser ut från dotterbolagens sida och samtidigt se lite längre ut i terrängen.* (Kommentar: Bekräftande stickreplik)

... *När jag träffade Lennart i går så berättade han om sin nya organisation och hur han hade tänkt sig det. Och han verkade ju väldigt entusiastisk.*

... *Jag ville prata lite om vilka hans uppgifter hade varit och hur de utvecklats sedan 1984. Och han blev nästa besviken när han skulle föreställa sig hur det var att vara produktchef under Per-Arne Friman alldeles i början. Och sedan kom han äntligen fram till dagsläget. Och när han då ritade upp det hela så fanns det liksom ingen annan slutsats än att en "extra" VD för FCP var ganska onödigt givet att den enda divisionen som fanns såg ut som den gjorde.* (Kommentar: Stickreplik i samband med en diskussion om bemanningsfrågor)

December 1988

1. Kan du beskriva vad som har hänt i olika avseenden sedan i våras?

... *I juni och då var ni på gång och du hade den här bolagiseringsidén. Om ni hade börjat med att jobba med den vet jag inte.* (Kommentar: Bergenudd frågade om exakt när förra intervjun hade gjorts)

... *Ja, just det. Och att ni skulle jobba med fabriksenheten, FCP, FOP och säljbolagen som en bolagiserad gruppering.* (Kommentar: Förtydligande)

... *Och det är Leif Wallqvist som är VD?* (Kommentar: Frågan syftar till att förtydliga rollfördelningen inom ledningen)

... *Han kanske behöver kontroll över hela Value Added kedjan medan han bygger upp det hela?* (Kommentar: Frågende reflektion om motiven för en viss lösning när det gällde ansvarsområden)

... *Är det här bolag?* (Kommentar: Förtydligande om legal status)

... *De här personerna är inte med i ledningsgruppen?* (Kommentar: förtydligande om vilka som deltog i en viss möteskonstellation)

... *Hur kommer det sig att ni har 20 personer i styrelsen?*

2. Hur har ditt eget arbete förändrats efter försäljningen?

... *Ledningsorganisationen har varit mer flytande med en massa projektgrupper och så där?* (Kommentar: Stickreplik om tolkningen av det pågående resonemanget)

... *Är det en ny typ av frågor som upptar din tid?*

... *Magnumprojektet?* (Kommentar: Förtydligande)

... *Ja, men den typen problem har tonats ner?* (Kommentar: förtydligande)

... *Du fungerar mer som kravställare i nya termer, jämfört med att tidigare ha varit problemlösare?* (Kommentar: tolkningsförslag)

... *Finns det några stora "sorgebarn"?* (Kommentar: Frågan syftade till att rikta fokus mot de eventuella problemområdena Bergenudd såg framöver)

... *Det blir ju en helt annan strategisk situation, om man har trimmat organisationen och står med embryot till ett framtida bolag och kanske plötsligt måste sälja fabrikerna för att få råd att ta sig in i den här framtiden.*

... *Nej men det blir mer av investmentbolagsproblem. Vad skall finnas i portföljen och att se till att det finns cash-flow så att man kan köpa tillbaka. Mer det än ett industristrategisk problem. Men en annan fråga i det sammanhanget: Är det så att ni håller på att välja nya konkurrenter, och definiera om affären. Vi talade ju om det i samband med överlåtelsen av bolaget att man kunde diskutera om ni närmade er bolag typ Esselte, och fick större kontaktyta mot den typen företag snarare än hightech?*

... *Ser du något i det sammanhanget som blir strategiska knäckfrågor, för att kunna leva med delvis andra konkurrenter?*

... *Är inte Esselte lite av det handelshus som ni talade om för några år sedan?*

... *I det sammanhanget tror jag att Facit namnet bär lite spillover från glansdagarna på 60-talet.*

... *Skall vi ta en runda om vilka frågor ni jobbar med just nu?*

3. Hur har förändringsprocessen sett ut så här långt? (Kommentar: frågan ställdes aldrig då mycket hade sagts om detta i utvecklingar kring svaren på andra frågor under intervjun)

Bilaga Förteckning över studerade dokument

Årsredovisningar för Electrolux (1970-1983)

Årsredovisningar för Ericsson (1981-1989)

Interna årsredovisningar för Facit AB (1986, 1987, 1988)

Företagsinternt arbetsmaterial (Budgetar mm)

Tidnings- och tidskriftsartiklar om Facit (Dagspress, Affärspress, Fackpress)

Beslutsprotokoll från ledningsgruppsmöten i Facit AB (1987, 1988, 1989)

Personaltidning och internt informationsmaterial (1987, 1988, 1989)

Produktbeskrivningar och marknadsföringsmaterial

Internt arbetsmaterial (Konsultrapporter, PM, Strategidokument mm vilka har använts internt i ledningen)

Internt presentationsmaterial (OH-bilder, Organisationsscheman mm)

Dokumentation av psykologiska tester av Ulf Bergenudd (Personligt material inom ramen för Facits ledarutvecklingsarbete)

Det material som har stått till studiens förfogande har i sina huvuddrag disponerat helt fritt inom ramen för normala sekretessförhållanden.

Delar av det material som stått till förfogande har studerats på fallföretagets kontor. Motivet har varit att detta inte skulle komma i oavsiktligt omlopp som en följd av att den här studien genomfördes. Initiativ till ett sådant förfarande togs emellertid inte vid något tillfälle av företrädare till fallföretaget.

Allt material om vilket en önskan att ta del av detta har uttryckts har ställts till studiens förfogande.

Vid alla de tillfällen som kopior, avskrifter eller liknande har önskats, så har fallföretaget ställt detta till studiens förfogande.

Referenser

Abrahamsson, B. (1986). Varför Finns Organisationer?, Stockholm: Nordstedts.

Adizes, I. (1990). Ledarskapets Fallgropar, Malmö: Liber.

Allison, G. (1971). Essens of Decision, Boston: Little, Brown and Company.

Argyris, C. (1979). How Normal Science Methodology Makes Leadership Research Less Additive and Less Applicable. I Hunt, J. G. and Larson, L. (red.), *Crosscurrents in Leadership*, London: Fetter & Simons Inc.

Argyris, C. and Schön, D. (1978). Organisational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, Mass: Addison-Wesley.

Aspling, A. (1986). Företagsdemokratien och MBL, Stockholm: EFI.

Barnard, C. (1938). The Function of the Executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Berger, P. and Luckman, T. (1966). The Social Construction of Reality, New York: Doubleday.

Beyer, J. M. and Trice, H. M. (1979). A Reexamination of the Relations Between Size and Various Components of Organizational Complexity, *Administrative Science Quarterly*, 24: 48-64.

Björkegren, D. (1986). Företagsledarutbildning — en fallstudie, Stockholm: EFI.

Björkegren, D. (1989). Hur Organisationer Lär, Lund: Studentlitteratur.

Blau, P. (1972). Interdependence and Hierarchy in Organizations, *Social Science Research*, 1: 1-24.

Blumer, H. (1969). Symbolic Interactionism: Perspective and Method, Berkeley: University of California Press.

Braverman, H. (1977). *Arbetet och Monopolkapital*, Stockholm: Rabén & Sjögren.

Burns, T. and Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*, London: Tavistock.

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. III, and Weick, K. E. jr (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

Carlson, S. (1951). *Executive Behaviour*, Stockholm: Strömbergs.

Carroll, S. and Gillen, D. (1987). Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *Academy of Management Review*, 12: 38-51.

Carter, N. M. and Keon, T. L. (1986). The Rise and Fall of the Division of Labour, the Past 25 Years, *Organization Studies*, 7: 57-74.

Carter, N. M. and Keon, T. L. (1989). Specialization as a Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies*, 26: 11-28.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge Mass.: MIT Press.

Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6: 1-22.

Cohen, M. D., March, J. G. and Olsen, J. P. (1972). A Grabage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.

Cyert, R. and March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey: Prentice-Hall.

Daft, R. L. and Bradshaw, P. J. (1980). The Process of Horizontal Differentiation: Two Models, *Administrative Science Quarterly*, 25: 441-456.

Donaldson, G. and Lorsch, J. W. (1983). *Decision Making at The Top*, New York: Basic Books Inc.

Durkheim, E. (1933). *The Division of Labor in Society*, New York: Free Press.

- Dutton, J. (1986). Understanding Strategic Agenda Building and Its Implications för Managing Change, *Scandinavian Journal of Management Studies*, 3: 3-24.
- Fama, E. F. and Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26:327-349.
- Fayol, H. (1916/1949). General and Industrial Management, London: Pitman Books.
- Forsblad, P. (1978). Synen på Företagsledares Arbete, I Forsblad, P., Sjöstrand, S-E. och Stymne, B. (red.) *Människan i Organisationen*, Malmö: Liber.
- Forsblad, P. (1980). Företagsledares Beslutsinflytande, Stockholm: EFI.
- Friedson, E. (1976). The division of labor as social interaction, *Social Problems*, 23: 304-313
- Gabarro, J. (1987). The Dynamics of Taking Charge, Boston: Harvard Business School Press.
- Galbraith, J. (1973). Designing Complex Organizations, Reading Mass: Addison-Wesley.
- Greene, C. N. (1977). Disenchantment with Leadership Research: Some Causes, Recommendations, and Alternative Directions. I Hunt, J. G. and Larson, L. (red.) *Leadership — The Cutting Edge*, London: Fetter & Simons Inc.
- Gustafsson, C. (1992). Den Dygdige Företagsledaren. I Sjöstrand, S-E. och Holmberg, I. (red.) *Företagsledning bortom etablerad teori*, Stockholm: EFI och Studentlitteratur.
- Haanan, M. and Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 49:149-164.
- Hales, C. (1986). What Do Managers Do? A critical Review of the Evidence, *Journal of Management Studies*, 23: 88-115.
- Hall, R. (1962). Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model, *Administrative Science Quarterly*, 3: 295-308.

Hedberg, B. (1979). Insiktströghet och Manövertröghet i Organisationers Omorientering, I Hedberg, B. och Sjöstrand, S-E. (red.) *Från Företagskriser till Industripolitik*, Malmö: Liber.

Hickson, D. et al (1986). *Top Decisions: Strategic decision making in organizations*, Oxford: Blackwell.

Hodgson, R. C., Levinson, D. J. and Zaleznik, A. (1965). *The Executive Role Constellation: An Analysis of Personality and Role Relations in Management*, Boston: Harvard Business School.

Holmberg, I. (1986). *Företagsledares mandat*, Stockholm: Studentlitteratur.

Holmberg, I. (1990). *Från Divisioner till Bolag*, Stockholm: Nordstedts.

Holmberg, I. (1992). Att Leda Är att Vilja. I Sjöstrand, S-E. och Holmberg, I. (red.) *Företagsledning bortom etablerad teori*, Stockholm: EFI och Studentlitteratur.

Holmberg, I. (1992A), *Ledning av Tjänsteföretag — En Kritisk Granskning av Kunskapsläget, Research Paper Nr 6489*, Stockholm: EFI.

Johnson, E. (1985). *Ledningsprocessen i Företag, Förvaltningar och Organisationer*, Lund: Studentlitteratur.

Kelly, J. (1964). The Study of Executive Behaviour by Activity Sampling, *Human Relations*, 17: 277-87.

Kets de Vries, M. (1984). *The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management*, New York: International Universities Press.

Kets de Vries, M. och Miller, D. (1990). *Den Neurotiske Chefen*, Malmö: Liber.

Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of management Review*, 5: 175-187.

Kotter, J. (1982). *The General Manager*, New York: The Free Press.

Kylén, B. (1989). Hur Företagschefer Beslutar innan De Blir Överraskade, Stockholm: EFL.

Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967). Organization and Environment, Cambridge Mass.: Harvard University Press.

Lewis, G. (1988). Corporate Strategy in Action, London: Routledge.

Lindblom, C. E. (1959). The Science of "Muddling Through", *Public Administrative Review* 19: 79-88.

Lindholm, S. (1979). Vetenskap, Verklighet och Paradigm, Stockholm: AWE/Gebbers.

Lissitz, R. W., Mendoza, J. L., Huberty, C. J and Markos, H. V. (1979). Some Further Ideas on a Methodology For Determining Job Similarities/Differences, *Personell Psychology*, 32: 517-528.

Litwak, E. (1961). Models of Organization Which Permit Conflict, *American Journal of Sociology*, 67: 177-184.

Luthans, F., Rosenkrantz, S. and Hennessey, H. (1985). What Do Successful Managers Really Do? An Observational Study of Managerial Activities, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21: 255-270.

Maccoby, M. (1982). Ledaren, Malmö: Liber.

March, J. G. and Simon, H. A. (1958). Organizations, New York: John Wiley & Sons.

March, J. G and Olsen, J. P. (1976). Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen: Universitetsforlaget.

Marples, D. L. (1967). Studies of Managers — A Fresh Start?, *Journal of Management Studies*, 4: 282-299.

Martinko, M. and Gardner, W. (1985). Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions, *Academy of Management Review*, 10: 676-695.

Mattsson, B. (1990). Ledningsgruppen och Dess Medlemmar, Göteborg: BAS.

Mead, G. H. (1934). Mind, Self and Society, Chicago: University of Chicago Press.

Melcher, A. J. (1977). Leadership Models and Research Approaches. I Hunt, J. G. and Larson, L. L. (red.) *Leadership Frontiers*, London: Fetter & Simons Inc.

Miller, D. and Frisen, P. (1984). Organizations: A Quantum View, New Jersey: Prentice-Hall-

Miner, A. S (1987). Idiosyncratic Jobs in Formalized Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 32: 327-351.

Mintzberg H (1971). Managerial Work: Analysis from Observations, *Management Science*, 18: 97-110.

Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work, New York: Harper & Row Rubl.

Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact, *Harvard Business Review*, 6: 163-176.

Mintzberg, H. and Waters, J. (1985). On Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.

Modlin, H. and Faris, M (1956) Group Adaption and Interaction in Psychiatric Team Practice, *Psychiatry*, 19:97-103.

Pettigrew, A. M. (1985). The Awakening Giant, Padstow: T.J. Press Ltd.

Pfeffer, J. (1978). Organizational Design, Arlington Heights: AHM Publ Corp.

Pfeffer, J. (1981). Power in organizations, Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. and Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., and Turner, C. (1969). The Context of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly* 14: 91-114.

Ramström, D. (1963). *Administrativa Processer*, Stockholm: Svenska Bokförlaget.

Reed, M. I. (1984). Management As a Social Practice. *Journal of Management Studies*, 3: 273-285.

Roethlisberger, F. (1968). *Man-in-organization*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Roethlisberger, F. and Dickson, W. (1943). *Management and the Worker*, Cambridge Mass.: Harvard University Press.

Salanick, G. R., Calder, B. J., Rowland, K. M., Leblebici, H. and Conway, M. (1975). Leadership as an Outcome of Social Structure and Process: A Multidimensional Analysis. I Hunt, J. G. and Larson, L. L. (red.) *Leadership Frontiers*, London: Fetter & Simons Inc.

Sayles, L. R. (1964). *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, New York: McGraw-Hill.

Schriesheim, C. A. and Kerr, S. (1977). Theories and Measures of Leadership: A Critical Appraisal of Current and Future Directions. I Hunt, J. G. and Larson, L. L. (red.) *Leadership Frontiers*, London: Fetter & Simons Inc.

Silverman, D. (1981). *The Theory of Organizations*, London: Heinemann

Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior*, New York: The Macmillan Comp.

Sjöstrand, S-E. (1992). Företagsledandets Janusansikte. I Sjöstrand, S-E. och Holmberg, I. (red.) *Företagsledning — Bortom etablerad teori*, Stockholm: EFI/Studentlitteratur.

Smircich, L. and Morgan, G. (1982), Leadership: The Management of Meaning, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 257-73.

Smith, A. (1776/1933). *The Wealth of Nations*, New York: Dutton.

Snyder, N. H. and Glueck, W. F. (1980). How Managers Plan — The Analysis of Managers' Activities, *Long Range Planning*, 1: 70-76.

Snyder, N. H. and Wheelen, T. L. (1981). Managerial Roles: Mintzberg and the Management Process Theorists, *Proceedings: Academy of Management*, 249-253.

Stewart, R. (1976). Contrasts in Management, Maidenhead, Berks: McGraw-Hill.

Stewart, R. (1983). Choices for the Manager, Maidenhead, Berks: McGraw-Hill.

Stewart, R. (1987). Chairman and General Managers: A Comparative Study of Different Role Relationships. *Arbetspapper framlagt för the British Academy of Management*, Universitetet i Warwick, September.

Stewart, R. (1989). Studies of Managerial Jobs and Behaviour: The Ways Forward, *Journal of Management Studies*, 1: 1-10.

Stutzman, T. M. (1983). Within Classification Job Differences, *Personell Psychology*, 36: 503-516

Södergren, B. (1992). Decentralisering — Förändringar i Företag och Arbetsliv, Stockholm: EFI.

Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management, New York: Harper & Row.

Tollgerdt-Andersson, I. (1989). Ledarskapsteorier, Företagsklimat och Bedömningsmetoder, Stockholm: EFI.

Thompson, J. D. (1967). Organizationz in Action, New York: McGraw-Hill.

Torekull, B. (1982). (red.) Med Facit i Hand — En Reportagebok om ett Familjeföretags Uppgång och Fall, Linköping: Östgöta Correspondenten

Valdelin, J. (1974). Produktutveckling och Marknadsföring, Stockholm: EFI.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., and Malik, S. D. (1984), Organizational Socialization and Group Development: Toward An Integrative Perspective, *Academy of Management Review*, 9: 670-683.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Free Press.

Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*, New York: Random House.

Whitley, R. (1984). The Fragmented State of Management Studies: Reasons and Consequences, *Journal of Management Studies*, 21: 331-348.

Whittaker, J. (1970). Models of Group Development: Implications for Social Group Work Practice, *Social Service Review*, 44: 308-322.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

Willmott, H. (1984). Images and Ideals of Managerial Work: A Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts, *Journal of Management Studies*, 21: 349-368.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press.

Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers, *Administrative Science Quarterly*, 26: 58-65

Åkesson, G. (1992). *Strategilös Företagsledning*. I Sjöstrand, S-E. och Holmberg, I. (red.) *Företagsledning — Bortom Etablerad Teori*, Stockholm: EFI och Studentlitteratur.

EFI - publikationer sedan 1988

1988

Andréasson, I-M., Costs of Controls on Farmers' Use of Nitrogen. A study applied to Gotland.

Björkegren, D., Från slutet till öppen kunskapsproduktion. Delrapport 3 i forskningsprojektet Lärande och tänkande i organisationer. Research Report.

Björkegren, D., Från tåvstock till Human-relation. Delrapport 4 i forskningsprojektet Lärande och tänkande i organisationer. Research Report.

Björklund, L., Internationell projekt-försäljning. En studie av ad hoc-samverkan mellan företag vid internationella projekt. Research Report.

Bojö, J., Mäler, K-G., Unemo, L., Economic Analysis of Environmental Consequences of Development Projects. Research Report.

Brynell, K., Davidsson, P., Det nya småföretagandet? - en empirisk jämförelse mellan små high-tech företag och konventionella småföretag. Research Report.

Dahlgren, G., Witt, P., Ledning av fusionsförlopp. En analys av bildandet av Ericsson Information Systems AB.

Forsell, A., Från traditionell till modern sparbank. Idé organisation och verksamhet i omvandling. Research Report.

Hirdman, V., The Stability and the Interest Sensitivity of Swedish Short Term Capital Flows. Research Report.

Hultén, S., Vad bestämmer de svenska exportmarknadsandelarnas utveckling?

Häckner, J., Biobränslenas konkurrenskraft i ett framtida perspektiv. Research Report.

Jennergren, P., Näslund, B., If the Supreme Court had Known Option Theory: A Reconsideration of the Gimo Case. Research Report.

Jennergren, P., Näslund, B., The Gimo Corporation Revisited: An Exercise in Finance Theory. Research Report.

Jennergren, P., Näslund, B., Valuation of Debt and Equity Through One- and Two-State Contingent Claims Models - with an Application to a Swedish Court Case. Research Report.

Jonung, L., Laidler, D., Are Perceptions of Inflation Rational? Some Evidence for Sweden. Research Report.

Lagerstam, C., Business Intelligence. Teori samt empirisk studie av elektronik- och bioteknikbranschen i Japan. Research Report.

Liljegren, G., Interdependens och dynamik i långsiktiga kundrelationer. Industriell försäljning i nätverksperspektiv.

Näslund, B., Några synpunkter på börsfallet i oktober 1987. Research Report.

Olsson, C., The Cost-Effectiveness of Different Strategies Aimed at Reducing the Amount of Sulphur Deposition in Europe. Research Report.

Philips, Å., Eldsjälar. En studie av aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete.

Sellstedt, B., Produktionsstrategier. En diskussion med utgångspunkt från litteraturen. Research Report.

Skogsvik, K., Prognos av finansiell kris med redovisningsmått. En jämförelse mellan traditionell och inflationsjusterad redovisning.

Wahlund, R., Skatteomläggningen 1983 - 1985. En studie av några konsekvenser. Research Report.

Wahlund, R., Varför och hur olika svenska hushåll sparar. Research Report.

Vredin, A., Macroeconomic Policies and the Balance of Payments.

Åkerman, J., Economic Valuation of Risk Reduction: The Case of In-Door Radon. Research Report.

1989

Andersson, T., Foreign Direct Investment in Competing Host Countries. A Study of Taxation and Nationalization.

Björkegren, D., Skönhetens uppfinnare. Research Report.

Björkegren, D., Hur organisationer lär. Studentlitteratur.

Blomström, M., Transnational Corporations and Manufacturing Exports from Developing Countries. Research Report.

Carlsson, A., Estimates of the Costs of Emission control in the Swedish Energy Sector. Research Report.

Blomström, M., Foreign Investment and Spillovers. London; Routledge.

Bordo, M.D., Jonung, L., The Long-Run Behavior of Velocity: The Institutional Approach Revisted. Research Report.

Davidsson, P., Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth.

DeJuan, A., Fiscal Attitudes and Behavior. A study of 16 - 35 years old Swedish citizens. Research Report.

Edlund, P.-O., Preliminary Estimation of Transfer Function Weights. A Two-Step Regression Approach.

Fridman, B., Östman, L., eds. Accounting Development - some perspectives. In honour of Sven-Erik Johansson.

Gadde, L.-E., Håkansson, H., Öberg, M., Stability and Change in Automobile Distribution. Research Report.

Glader, M., Datorer i småföretag. Teldok.

Jakobsson, B., Konsten att reagera. Intressen, institutioner och näringspolitik. Carlssons Bokförlag.

Jonung, L., The Economics of Private Money. Private Bank Notes in Sweden 1831 - 1902. Research Report.

Jonung, L., Batchelor, R.A., Confidence about Inflation Forecasts: Tests of Variance Rationality. Research Report.

Kylén, B., Hur företagschefer beslutar innan de blir överraskade. Ett försök till förklaring av svarsmönster i svagsignalsituationer.

Lagerstam, C., Jämförelse av skydd med samlad valuta/aktieoption och skydd med separata aktie- och valutaoptioner samt härledning av optionspriser.

Research Report.

Lagerstam, C., On the Pricing and Valuation of Forwards and Options on Futures and their Relationsship. Research Report.

Larsson, B., Koncernföretaget. Ägarorganisationer eller organisation för ägare?

Lindberg, C., Holmlöv, PG., Wärneryd K.-E., Telefaxen och användarna. Teldok.

Löwstedt, J., Föreställningar, ny teknik och förändring. Tre organisationsprocesser ur ett kognitivt aktörsperspektiv. Doxa Förlag.

Löwstedt, J., (red) Organisation och teknikförändring. Studentlitteratur.

Tollgerdt-Andersson, I., Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder.

Schuster, W., Ägandeformens betydelse för ett företag - en studie av ICA-rörelsen.

Schwartz, B., Företaget som medborgare. Samhällskontakter och reklam som legitimeringsinstrument. Research Report.

Spets, G., Vägen till nej. Anade och oanade konsekvenser av en OS-satsning. Research Report.

Stymne, B., Information Technology and Competence Formation in the Swedish Service Sector. IMIT/EFI.

1990

Björkegren, D., Litteraturproduktion - en fallstudie. Delrapport 2 i forskningsprojektet Det skapande företaget: Management of Narrativation. Research Report.

Bojö, J., Economic Analysis of Agricultural Development Projects. A Case Study from Lesotho. Research Report.

Brunsson, N., Forsell, A., Winberg, H., Reform som tradition. Administrativa reformer i Statens Järnvägar.

Drottz-Sjöberg, B.-M., Interests in Humanities, Social Science and Natural Science. A Study of High School Students.

Eklöf, J.A., Macro Economic Planning with Quantitative Techniques - and Effects of Varying Data Quality. Research Report.

Flink, T., Hultén, S., Det svenska snabbtågsprojektet - de första 20 åren. Research Report.

Hesselman, A., Ett lokalt ekonomisystem. En fallstudie inom byggbranschen. Research Report.

Jennergren, L.P., Näslund, B., Models for the Valuation of International Convertible Bonds. Research Report.

Jonung, L., Introduction and Summary to The Stockholm School of Economics Revisited. Research Report.

Lagerstam, C., Hedging of Contracts, Anticipated Positions, and Tender Offers.

Lindkvist, H., Kapitlemigration.

Normark, P., Strategiska förändringar i kooperationer fallet Lantmännen. Research Report.

Patrickson, A., Essays in the Latin American Fertilizer Industry.

Sjöstrand, S-E., Den dubbla rationaliteten. Research Report.

Steiner, L., Ledningsfunktionen i tillväxtföretag. Ledningsteamens sammansättning och funktion i tillverkande företag inom informationsteknologiindustrin.

Warne, A., Vector Autoregressions and Common Trends in Macro and Financial Economics

Wärneryd, K., Economic Conventions. Essays in Institutional Evolution.

1991

Bergholm, M., Hemdistribution med hjälp av datorkommunikation. Research Report.

Bojö, J., The Economics of Land Degradation. Theory and Applications to Lesotho.

Brytting, T., Organizing in the Small Growing Firm - A grounded theory approach

Edlund, P-O., Soegaard, H., Business Cycle Forecasting: Tracking Time - Varying Transfer Functions. Research Report.

Ericson, M., Iggesundsaffären - Rationaliteter i en strategisk förvärvsprocess.

Horn av Rantzien, M., Endogenous Fertility and Old-Age Security. Research Report.

Jennergren, L.P., Näslund, B., Options with Stochastic Lives. Research Report.

Jonung, L., Gunnarsson, E., Economics the Swedish Way 1889-1989. Research Report.

Jungenfelt, K., An Analysis of Pay as You Go Pension Systems as Dynastic Clubs. Research Report.

Lundgren, A., Technological Innovation and Industrial Evolution. - The Emergence of Industrial Networks.

Nilsson, A. G., Anskaffning av standardsystem för att utveckla verksamheter. Utveckling och prövning av SIV-metoden.

Nilsson, J., Ekonomisk styrning i ett multinationellt företag. Research Report.

Normark, P., Swartz, E., Bolagisering av ekonomiska föreningar. Research Report.

Rutström, E., The Political Economy of Protectionism in Indonesia A Computable General Equilibrium Analysis.

Sjöstrand, S-E., Institution as Infrastructures of Human Interaction. Research Report.

Söderqvist, T., Measuring the Value of Reduced Health Risks: The Hedonic Price Technique Applied on the Case of Radon Radiation. Research Report.

Wahlund, R., Skatter och ekonomiska beteenden. En studie i ekonomisk psykologi om främst skattefusk och sparande utifrån 1982 års skatteomläggning.

Wahlund, R., Studenternas betalningsvilja för studier vid Handelshögskolan i Stockholm. Research Report.

Westelius, A., Westelius, A-S., Decentraliserade informationssystem. Två fallstudier inom ekonomistyrning. Research Report.

Westlund, K., Affärsetik. En studie av etiska bedömningar. Research Report.

Wirsäll, N-E., Julander, C-R., Den lätt-rörliga detaljhandeln.

1992

Charpentier, C., Ekonomisk styrning av statliga affärsverk.

Edlund, P-O., Karlsson, S., Forecasting the Swedish Unemployment Rate: VAR vs. Transfer Function Modelling. Research Report.

Eklöf, J., Varying Data Quality and Effects in Economic Analysis and Planning.

Eliasson, M., Julander, C-R., Productivity in Swedish Grocery Retailing. - changes over time and a causal model.

Ewing, P., Ekonomisk styrning av enheter med inbördes verksamhetssamband.

Fredriksson, O., Datorkommunikation i Distributionssystem.

Erfarenheter och effekter vid införandet av två multilaterala interorganisatoriska informationssystem - exemplet BASCET Infolink AB. Research Report.

Fredriksson, T., Policies Towards Small and Medium Enterprises in Japan and Sweden. Research Report.

Gerdtham, U., Jönsson, B., Sjukvårdskostnader i de nordiska länderna. Research Report.

Hedvall, M., Produktkvalitet som konkurrensmedel i producentvaruproducerande industri. Research Report.

Holmberg, C., Effects of Feature Advertising and Other Promotions Research Report.

Jansson, D., Spelet kring investeringskalkyler. Norstedts Förlag.

Jennergren, L.P., Näslund, B., Valuation of Executive Stock Options. Research Report.

Ljung, A., Intressentstrategier - En longitudinell studie av utvecklingen i två svenska företag.

Kokko, A., Foreign Direct Investment, Host Country Characteristics and Spillovers.

Mårtensson, P., Mähring, M., Information Support From Staff to Executives. - An Explorative Study. Research Report.

Paalzow, A., Public Debt Management. Research Report.

Persson, P-G., Basket Analysis. A New Way of Studying Short Term Effects of Promotions in Grocery Retailing. Research Report.

Sjöstrand, S-E., On Institutions and Institutional Change. Research Report.

Södergren, B., Decentralisering. Förändring i företag och arbetsliv.

Rabiee, M., A Review of Demand for Telecommunication: An Analytical Approach. Research Report.

Thodenius, B., Användningen av ledningsinformationssystem i Sverige: Lägesbild 1991. Research Report.

Tollgerdt-Andersson, I., Sjöberg, L., Intresse och kreativitet inom tjänsteproducerande företag. Research Report.

Wahl, A., Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling.

1993

Ekvall, N., Studies in Complex Financial Instruments and their Valuation.

Flink, T., The Development of High-Speed Trains. Research Report.

Gun-Ho Cha, Reappraisal of Market Efficiency Tests Arising from Nonlinear Dependence, Fractals, and Dynamical Systems Theory.

Hertz, S., The Internationalization Processes of Freight Transport Companies.

Nilsson, K., Förhållanden som påverkar rapporteringstiden - En studie i tre koncerner. Research Report.

Palme, M., Five Empirical Studies on Income Distribution in Sweden.

Ruist, E., Sambandsanalys med ordinalskalevariabler. Vilka statistiska metoder kan användas? Research Report.

Sjöstrand, Om företagsformer.

Skogsvik, K., Accounting for Pension. Research Report.

Söderlund, M., Omvärldsmodeller hos beslutsfattare i industriföretag - en studie av svenska leverantörer till fordonsindustrin.

Sörensson, T., Swedish Convertible Bonds and their Valuation.

Uddén-Jondal, E., Wage Formation in a Unionized Economy.

Whitelegg, J., Hultén, S., Flink, T., High Speed Trains. Fast tracks to the future.

