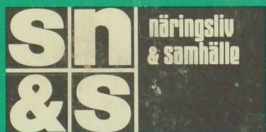


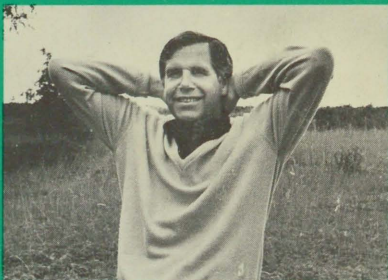
Erik Bolin

Leif Dahlberg



# Dagens storföretagsledare

Med inledning av  
Sune Carlson









# Dagens storföretagsledare

Av ERIK BOLIN och LEIF DAHLBERG

Med inledning av SUNE CARLSSON



**SNS – STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE**  
är en ideell sammanslutning av enskilda personer inom svenskt näringsliv, fristående från politiska partier och intresseorganisationer. Genom vetenskaplig forskning, konferenser samt studier och debatt i lokala grupper vill SNS sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden, stimulera till positiva insatser i arbets- och samhällsliv och till individuella ställningstaganden i den allmänna debatten.

*Adress:* Sköldungagatan 2, 114 27 Stockholm

*Telefon:* 08-23 25 20

*Postgiro:* 35 62 60-0

Denna bok är nr 1 1975 i SNS bokserie Näringsliv och Samhälle  
Copyright Studieförbundet Näringsliv och Samhälle  
Tryckt hos Beyronds AB, Malmö 1975  
Omslag av Vidar Forsberg  
ISBN 91 7150 168 1

# Innehåll

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Förord                                                               | 6   |
| Inledning                                                            | 8   |
| Undersökningens bakgrund och uppläggning                             | 15  |
| Varifrån kommer dagens storföretagsledare?                           | 33  |
| Utbildning                                                           | 57  |
| Storföretagschefens karriärväg                                       | 94  |
| Storföretagschefernas arbetsförhållanden                             | 130 |
| Storföretagschefernas fritid                                         | 143 |
| Storföretagschefernas värderingar i några<br>aktuella samhällsfrågor | 149 |
| Morgondagens storföretagsledare                                      | 155 |
| Bilaga                                                               | 156 |
| Litteratur                                                           | 164 |

# Förord

I Lars Lidéns bok *Makten över företaget* (SNS 1974) konstateras att det reella inflytandet – ”makten” – i flertalet större företag idag ligger hos verkställande direktören. Endast i undantagsfall kan ägarna göra sig märkbart gällande, och styrelsens ”makt” inskränker sig ofta i praktiken till att tillsätta och avsätta VD. Storföretagscheferna får därmed genom sina beslut också betydande inflytande över samhället i stort – över de flesta människors arbets- och livssituation, över politiska förhållanden, över Sveriges välbefinnande.

Det är mot denna bakgrund naturligt att intresset i massmedia och på andra håll på senare år alltmer inriktats på företagsledarens person. Men intresset har ofta varit ytligt och utmynnat i glättade personporträtt eller fördomsfull smutskastning. Fortfarande har vi mycket små systematiska kunskaper om vilka de män är (kvinnor förekommer ännu ej) som styr och ställer i våra storföretag och vilkas beslut direkt eller indirekt påverkar oss alla.

Denna bok har ambitionen att teckna ett porträtt av dagens svenske storföretagsledare och ställa honom vid sidan av utländska kolleger och tidigare epokers verkställande direktörer. Boken vilar på en omfattande enkätundersökning som ställts till cheferna för de 225 större företagen i Sverige. Undersökningen har utförts av civilekonom *Erik Bolin* och fil kand *Leif Dahlberg* under viss medverkan av undertecknad och presenterades under 1974 som ett seminariearbete på 80-poängsnivån vid företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. Uppsatsen har sedan redigerats och bearbetats till bokform av redaktör Stig Gustafsson och undertecknad. Därutöver har bergsingenjör Yngve Rollof bidragit med vissa kommentarer och tillägg i den löpande texten.

Utan den beredvillighet att svara på ibland ganska närgångna personliga frågor som storföretagscheferna i denna undersökning visat hade boken aldrig kommit till. SNS och författarna är skyldiga de 157 svarande verkställande direktörerna ett stort tack.

Stockholm i maj 1975

*Bengt Rydén*

Verkst direktör, SNS

# Inledning

SUNE CARLSON

Det är väl få grupper i vår tid som är föremål för så skiftande uppfattningar och tyckande som cheferna för stora företag. För en del är de ledarna, pionjärerna och visionärerna, vilka vi ha att tacka för vårt välbefinnande och som vet bäst hur samhället skall vara beskaffat. För andra är de kallblodigt kalkylerande teknokrater, som i kapitalets intresse duperar konsumenterna, utsuger de anställda och förpestar miljön.

Mera nyanserade omdömen finns naturligtvis också, men de torgförs inte med samma styrka. Inte heller kan man säga att företagscheferna brukar vara särskilt hjälpsamma med att ge upplysningar om sig själva. I motsats till politikerna vill de inte gärna uppträda offentligt. "Vara, inte synas" är ett känt motto. Enligt den tyske sociologen Ralf Dahrendorf saknar de ingalunda självmedvetenhet, men denna är vanligen förenad med en känsla av att vara oförstådda och omgivna av en fientlig värld. Och de leder ju inte gärna till öppenhet. Det är därför en verklig prestation av upphovsmännen till denna bok att ha fått 157 verkställande direktörer i Sveriges största företag att besvara ett omfattande enkätformulär om social bakgrund, utbildning, karriärväg, åsikter och intressen och mycket annat. Det är också ett vällovligt försök att få fram en objektiv bild av denna betydelsefulla samhällsgrupp.

För att få perspektiv på dagens svenska storföretagare har SNS-studien tagit med en del uppgifter från tidigare undersökningar. Jag skall vidga perspektivet ytterligare genom att gå tillbaka ända till seklets början. Under åren 1905-09 innehöll tidskriften *Affärsvärlden* en serie biografiska artiklar med rubriken "Sveriges 100 ledande affärsmän". I samband med en liten undersökning om företagsledarutbildning, som jag gjorde för länge sedan (*Företagsledning och företagsledare*, Stockholm 1946) hade jag anledning att gå igenom dessa artiklar liksom annat biografiskt material över äldre tiders företagsledare. I verkligheten kom

*Affärsvärldens* serie aldrig att omfatta mer än ett 50-tal porträtt, och uppgifter om utbildning kunde jag endast erhålla för 43. Det är närmast denna grupp som jag skall använda för mina jämförelser.

Av de 43 sekelskiftesledarna kunde inte mindre än en tredjedel (15 personer) klassificeras som företagsgrundare och ytterligare en tredjedel (16) som arvingar till företag. Om det i SNS-undersökningen ingår några grundare eller arvingar framgår inte, men 42 procent av dagens storföretagsledare är söner till ägare eller ledare av företag. Inte fullt hälften av dessa företag var av storleksordningen "med mer än 200 anställda". Det är anmärkningsvärda siffror. Man skulle ha trott att tre kvarts sekels demokratiserings- och utjämningsprocesser skulle ha medfört stora förändringar också på detta område. Men det har de inte, och förhållandena tycks vara desamma i andra länder.

Ralf Dahrendorf, som gjort en briljant studie av hela den tyska ledarelitén (*Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*, München 1965), säger att det vid sidan av det katolska prästerskapet inte finns någon grupp som kan uppvisa en sådan kontinuitet i sin rekrytering och sammansättning som företagsledarelitén. SNS-författarna frågar sig med rätta om inte de verkställande direktörerna i svenska storföretag rekryteras inom en alltför snäv krets, och om det därför inte också finns risk för att de genom sin sociala bakgrund har svårare än genomsnittssvensken att sätta sig in i de anställdas problem och villkor. Och kanske också andra problem?

Men om dagens och sekelskiftets företagsledare utvisar vissa likheter med avseende på sin sociala bakgrund, är olikheterna beträffande deras utbildning så mycket större. Den teoretiska skolningen fördelar sig för de 43 sekelskiftesledarna på följande sätt:

|                                          | antal | procent |
|------------------------------------------|-------|---------|
| akademisk examen                         | 7     | 16      |
| lägre teknisk och kommersiell utbildning | 8     | 19      |
| enbart studentexamen                     | 8     | 19      |
| övriga skolor                            | 20    | 46      |
| Summa                                    | 100   | 100     |

Akademiska studier som inledning till en karriär inom näringslivet var sällsynt, och detsamma gällde även för lägre tekniska eller kommersiella studier. Majoriteten hade ingen teoretisk yrkesutbildning, och nära hälften hade inte ens allmän utbildning på studentexamens nivå. Ledarutbildningen vid sekelskiftet var framför allt en praktisk utbildning, stundom förlagd till utlandet. Av de 43 hade enligt de knapphändiga och sannolikt ofullständiga uppgifter som finns att tillgå 15 praktiserat utomlands i unga år, och av dessa tillhörde nio gruppen "övriga skolor".

Här har verkligen skett en förändring. Enligt SNS-utredningar ser idag företagsledarnas teoretiska utbildning ut så här:

|                                          | antal | procent |
|------------------------------------------|-------|---------|
| akademisk utbildning                     | 118   | 75      |
| lägre teknisk och kommersiell utbildning | 28    | 18      |
| enbart studentexamen                     | 1     | 1       |
| övriga skolor (realskola och folkskola)  | 10    | 6       |
| Summa                                    | 157   | 100     |

Även om alla siffrorna inte är fullt jämförbara med de tidigare är skillnaderna uppenbara. Vår tids storföretag med avancerad teknologi och komplicerad organisatorisk struktur kräver ledare med en helt annan typ av utbildning än företagen vid sekelskiftet. Idag har tre fjärdedelar av storföretagsledarna akademiska examina. Dessa fördelar sig på följande sätt:

|                         | antal | procent |
|-------------------------|-------|---------|
| civilingenjörsexamen    | 33    | 28      |
| civilekonomexamen       | 34    | 29      |
| jur kand-examen         | 10    | 8       |
| annan akademisk examen  | 15    | 13      |
| dubbel akademisk examen | 16    | 22      |
| Summa                   | 118   | 100     |

Som väntat dominerar civilingenjörs- och civilekonomexamina. Dessa har sedan länge varit den naturliga språngbrädan för den som önskat göra en karriär inom näringslivet. Intressant är emel-

lertid att nästan en fjärdedel av akademikergruppen har dubbla examina, vilket i många fall betyder att vederbörande fortsatt till en licentiat- eller doktorsexamen efter sin grundexamen. Detta är en ny företeelse. Delvis sammanhänger den naturligtvis med att dessa relativt nya examina under senare tid ökat i popularitet bland teknologi- och ekonomistuderandena. Frågan är emellertid om inte också näringslivets traditionella rädsla för "teoretiker" har börjat ge vika, vilket borde vara naturligt när företagen blir alltmer forskningsinriktade och alltmer beroende av kontakter med universitet och forskningsinstitutioner.

En annan och mer oroväckande nyhet är att utlandspraktik inte längre tycks vara lika betydelsefull som tidigare. Av sekelskiftets ledande affärsmän hade ungefär en tredjedel praktiserat utomlands. Enligt undersökningar från 40- och 50-talen, som baseras på mycket bättre data, hade andelen med utlandspraktik då stigit till närmare hälften. På grund av företagets ständigt ökande internationalisering hade jag väntat mig att siffran skulle fortsätta att stiga. Men enligt SNS-undersökningen är den tillbaka vid en tredjedel. Jag tror författarna har alldeles rätt när de förklarar detta med de begränsade möjligheterna att resa utomlands efter examen för den grupp av dagens företagsledare som slutade sina studier under kriget eller åren därefter. Har traditionen "att resa ut" en gång brutits, dröjer det en tid innan den byggs upp igen.

De vanligaste länderna för utlandstjänstgöring har varit USA och Storbritannien, där sammanlagt 47 har verkat, medan endast tio arbetat i Tyskland och fem i Frankrike. Dessa siffror återspeglas i uppgifterna om företagsledarnas språkkunskaper. På frågan om hur de själva bedömde dessa svarade av samtliga nära hälften "mycket goda" när det gällde engelska och 14 procent när det gällde tyska, men endast knappt 4 procent när det gällde franska. Men utlandspraktik är viktig inte bara för att lära sig språk. Skall man verkligen lära känna och leva sig in i ett lands politiska, sociala och ekonomiska förhållanden, bör man helst arbeta i landet. Studiebesök och kurser räcker inte, hur välordnade de än är. Det kan noteras att när de tillfrågade företagsledarna anmodades att svara på frågan inom vilket ämnesområde de helst

skulle vilja utvidga sina kunskaper, kom språket som klar etta Jag skulle tro att flertalet inte menade endast ordförråd och grammatik utan också politiska och kulturella förhållanden inom respektive språkområde.

Liksom vid sekelskiftet är det naturligtvis fortfarande de praktiska meriterna som betyder mest för toppbefattningarna inom näringslivet. Dagens storföretagare har i genomsnitt varit ute förvärvslivet 21,5 år innan de utnämns till sina nuvarande befattningar. De har vanligen arbetat i flera företag och i flera olika branscher. En jämförelse med tidigare undersökningar visar att rörligheten ökat under senare år. Som man kunde vänta kom söner till ledare av större företag fortare fram (i medeltal omkring fem år) till sina nuvarande chefsposter än genomsnittet, under de att söner till arbetare fick kämpa längre (i medeltal ca åtta år). Någon mån kanske detta kan förklaras av skillnaderna i deras akademiska utbildning.

Bilden av storföretagarnas praktiska karriär är tyvärr ganska diffus. I motsats till många andra delar av yrkeslivet saknar näringslivet en typisk karriärväg. Variationerna är otaliga, och att fånga in dem genom ett enkätformulär är inte lätt. Om man för att underlätta det senare klassificeringsarbetet försöker ange vissa typer av tidigare befattningar, som man ber den svarande markera, kommer man säkerligen att missa en rad alternativ. Låter man istället de svarande själva beskriva vilka befattningar de tidigare haft – och det är den metoden SNS-författarna valt – blir svaren fylligare och mer varierande, men också mycket svårare att klassificera.

Intressantast är undersökningsresultaten med avseende på respondenternas arbete närmast före deras nuvarande befattningar. Inte mindre än 30 procent var tidigare vice VD inom samma företag där de nu är VD, och 28 procent var VD i annat företag. Majoriteten av dem tycks sålunda ha haft tidigare erfarenhet av mer allmänna företagsledningsproblem. Anmärkningsvärt är att endast 2 procent innehaft "högre statliga och kommunala befattningar". Men det är egentligen allt vi får veta. Att andra tidigare innehaft befattningar som direktörer, direktörsassistenter eller avdelningschefer säger ju inte så mycket. Vad man med tanke på

framtiden framför allt skulle vilja veta mer om är eventuella tidigare kontakter med olika slags personal- och samarbetsproblem och med samhällsproblem överhuvudtaget.

De flesta av de tillfrågade företagsledarna tror att staten "kommer att öka sitt inflytande på samhällsutvecklingen i Sverige under de närmaste åren". Och de gör detta oberoende av sin politiska inställning – två tredjedelar röstade på moderaterna år 1972. Den framtida samhällsutvecklingen synes dem ofrånkomlig, även om de inte tycker om den.

Liknande är förhållandet när det gäller de anställdas framtida inflytande på företagets verksamhet, även om de tillfrågade i detta fall synes vara mer positivt inställda. Att dessa förändringar i själva företagsledandets miljö anses komma att medföra förändrade krav på framtidens företagschefer framgår av en rundfråga nyligen till närmare 200 slumpvis utvalda direktionsmedlemmar i stora och medelstora företag (*Veckans affärer* 1975:15). På frågan om vilka meriter en företagsledare bör ha idag och i morgon svarade 56 respektive 83 procent "erfarenhet av förhandlingar med myndigheter" och 57 respektive 95 procent "erfarenhet av samrådsförfaranden". Motsvarande siffror för "internationella erfarenheter" var 70 och 100 procent men för "tekniska kunskaper" endast 60 och 51 procent.

Att de rent tekniska kunskaperna förlorat i relativ betydelse för storföretagens chefer framgår också av SNS-undersökningen. När dessa anmodas ange inom vilka av en rad givna ämnesområden de helst skulle vilja utvidga sina kunskaper kom teknologi först på femte plats – långt efter språk och ekonomi, men också efter psykologi och juridik. Bland de i enkätformuläret angivna alternativen fanns sådana modeämnen som ergonomi och ekologi men inte modern politisk och social historia, politisk teori eller offentlig administration. Mot bakgrund av det som just refererats angående kraven på morgondagens företagsledare skulle det vara intressant att veta om storföretagens chefer också känner något kunskapsbehov inom dessa områden. Jag betvivlar det.

Att vår tids storföretagare – och särskilt gäller detta de yngre – skulle fått någon nämnvärd kontakt med och hunnit utveckla intresse för sociala, politiska och förvaltningsorganisatoriska pro-

blem under sin studietid förefaller föga troligt. Både civilingenjör- och civilekonomutbildningarna har sedan länge blivit alltmer teknokratiska, och stimulansen till självstudier vid sidan av kursplanerna har alltid varit ringa. Handelshögskolan i Stockholm hade från början en professur i statskunskap och senare en i ekonomisk historia, men de har försvunnit båda två. Där hade de blivande företagscheferna förr bättre utbildningsmöjligheter än idag. Också när civilingenjör- och civilekonomutbildningarna överfördes till universiteten, och man trodde att det skulle uppstå en välbehövlig korsbefruktning mellan olika ämnen, lyckades de studerande isolera sig från den övriga universitetsmiljön på ett anmärkningsvärt sätt.

Det är när man är ung och särskilt under den akademiska studietiden som man är mottaglig för nya idéer och som intressen för nya områden utbildas. Sedan läser man på av bara farten. SNS-undersökningen visar att de storföretagare som överhuvudtaget läser böcker gör detta alldeles oberoende av ålder, tidigare studieinriktningar och nuvarande arbetsbörda. Detta gäller både för antalet lästa böcker och för fördelningen av dessa mellan facklitteratur och annan litteratur. Det är klart att man kan skaffa sig vissa kunskaper också på mer samhällsorienterade områden genom efterutbildningskurser av olika slag. Men detta är betydligt svårare än på de tekniska och ekonomiska områdena. Inom dessa är det mest fråga om rena fakta eller teoretiska modellresonemang. När det gäller att förstå samhällets strukturella förändringar krävs det också verklig inlevelse och villighet att förändra tidigare attityder. Att lära gamla hundar sitta vackert är inte så lätt.

# 1 Undersökningens bakgrund och uppläggning

## Tidigare undersökningar

Trots den nyckelposition storföretagsledarna intar i samhället vet man förvånansvärt litet om de personer som ägnar sig åt den svåra och ansvarsfulla uppgiften att leda ett företag. Samhällsvetarna har hittills ägnat företagsledarna ett mycket litet intresse.

Litteraturen i ämnet är också mycket knapphändig, och de uppgifter som finns är ibland ganska gamla. Syftet med denna studie är att kartlägga och diskutera vissa data om svenska storföretagsledares sociala bakgrund, utbildning, karriär, arbetsförhållanden etc.

## *I Sverige – ont om litteratur*

I Sverige har endast gjorts sporadiska försök att teckna ett sociologiskt porträtt av storföretagsledaren. De undersökningar som gjorts har dessutom ofta byggt på sammanställningar av material ur andra redan bristfälliga källor. I en del fall har man också koncentrerat sig på ett fåtal frågor som knappast gett stoff för en mera övergripande beskrivning av den svenske storföretagsledaren.

Det första försöket gjordes i mitten av 1940-talet vid Handelshögskolan i Stockholm av dåvarande docenten Sune Carlson. I samband med att han undersökte företagsledare och deras arbetssätt gjorde han också en kartläggning av svenska företagsledares utbildning och i någon mån deras karriärväg och sociala bakgrund. Kartläggningen grundades på ett stickprov som omfattade 200 verkställande och vice verkställande direktörer i våra största och mest kända företag i olika branscher. Sune Carlson hämtade sina uppgifter från biografiska handböcker och liknande källor, en typ av information som hade vissa brister.

1957 gjordes en uppföljning av Sune Carlsons arbete vid Handelshögskolan i Göteborg. Denna undersökning, redovisad av Fred Ohlsson i *Ekonomiskt Forum* 1957, byggde också på uppgifter hämtade ur tryckta källor och avsåg 100 verkställande och vice verkställande direktörers utbildning. I viss mån behandlades också direktörernas karriärväg och sociala bakgrund.

Liknande frågor togs upp i en undersökning 1957 vid Företagsekonomiska Forskningsinstitutet (FFI) vid Handelshögskolan i Stockholm. Denna skilde sig från tidigare undersökningar framför allt genom att man inte använde tryckta källor utan samlade in materialet med hjälp av frågeformulär. Dessa sändes till de verkställande direktörerna för 292 svenska företag som då hade mer än 500 anställda. Undersökningen redovisades i SNS-skriften *245 svenska storföretagsledare* av Gunnar Malmenström och Bo Wiedenborg. I fortsättningen kallar vi denna undersökning SNS 57.

Ytterligare några undersökningar kan vara av intresse i sammanhanget. Den första publicerades i tidskriften *Balans* 1950:2 av Bertil Hökby och avsåg "att belysa vissa frågeställningar rörande rekrytering och andra förhållanden i några större börsnoterade industriföretag inom vissa industrigrupper". Den omfattade nio industrigrupper och begränsades till företag med ett aktiekapital av minst två miljoner kronor.

En annan undersökning är *VD och VD-löner i ett urval svenska metall- och verkstadsföretag* av Arne Brinkman, Rolf Eriksson och Arne Jönsson. Den utfördes i Lund 1967 och begränsades till företag med mer än 200 anställda. Den behandlar i huvudsak VD:s löner men tar också upp vissa frågor som rör VD:s utbildning och karriär. Undersökningen gjordes med hjälp av en postenkät. Vi kallar i fortsättningen denna undersökning Lund 67.

1966 gjorde Sifo på uppdrag av *Veckans affärer* (VA) en kombinerad enkät- och intervjuundersökning av ledarna för de efter omsättningen 100 största företagen i Sverige. Den innehöll frågor om framför allt VD:s utbildning, sociala bakgrund, karriärväg och pensionering. Undersökningen publicerades i VA 1966:8, 9 och 10. Den kallas i fortsättningen VA 66.

Jan Glimstedt och Bengt Lejefors gjorde 1972 ett arbete vid företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet, där de jämförde utbildning och rekrytering för företagsledarna vid börsnoterade företag åren 1960 och 1970 (GL 72).

### *I USA – mycket att hämta*

I andra länder, framför allt USA, är materialet mera rikhaltigt. Banbrytande är *American Business Leaders* av F W Taussig och C S Joslyn. Den gjordes 1928–29 och publicerades 1932. Undersökningen gällde närmare 9 000 direktörer och högre tjänstemän. Resultatet av detta arbete följdes upp ungefär 25 år senare av L W Warner och J C Abegglen, som 1955 gav ut *Occupational Mobility in American Business and Industry*. De analyserar och belyser, liksom föregångaren, regionalt och socialt ursprung, utbildning, karriär etc för drygt 8 000 personer i företagsledande ställning.

*The Nine Hundred* hette en utredning som publicerades av tidskriften *Fortune* (1952:11). Här valde man de tre högst betalda tjänstemännen i 300 av de största amerikanska företagen.

*The Big Business Executive* (1955) är en annan utredning gjord av amerikanskan Mabel Newcomer. Hon försökte främst ge en dynamisk bild av den amerikanske storföretagsledaren från sekelskiftet och framåt.

Konsultfirman Heidrick & Struggles utför regelbundna enkätundersökningar av amerikanska företagsledare. 1967 publicerade man resultatet av en undersökning av nära 500 ledare för de efter omsättningen största företagen. Denna behandlar bl a socialt ursprung, utbildning och karriärväg.

### *Om engelska direktörer*

Av tidigare engelska undersökningar kan nämnas C H Copemans *Leaders of British Industry* (1955) och *Management Succession* av T E Chester m fl (1956). Den förstnämnda utreder ca 1 000 engelska företagsledares sociala ursprung, utbildning och karriärväg. Den senare omfattar 3 327 chefstjänstemän och diskuterar

dessas utbildning och karriär samt företagens problem vid rekrytering, urval och utbildning.

En av de mera omfattande engelska undersökningarna utfördes av "The Institute of Directors" och avsåg 2 400 medlemmars utbildning, sociala bakgrund, arbets- och löneförhållanden, fritid, hälsa och familjeliv.

Gemensamt för dessa och en del andra engelska undersökningar är att de omfattar befattningshavare på olika nivåer inom företaget. Någon undersökning av enbart verkställande direktörer har vi inte kunnat påträffa. Däremot finns det flera som inriktat sig på styrelsemedlemmarna i engelska storföretag.

### *Andra länder*

I några utredningar har man samtidigt studerat företagsledare i flera länder. En sådan publicerade David Granick 1962 under titeln *The European Executive*. I den redovisas resultatet av drygt 100 personliga intervjuer med företagsledare i Storbritannien, Frankrike, Belgien och Västtyskland.

1967 gjorde David Hall för den internationella företagsledarskolan INSEAD:s<sup>1</sup> räkning en undersökning av cheferna för de 500 största företagen i vardera Frankrike, Storbritannien, Västtyskland och Italien samt de 250 största i Holland resp Belgien. Denna undersökning publicerades i *European Business*, Oct 1968, Jan 1969, Oct 1969, Summer 1970. Syftet var att samla in jämförbara data om bl a socialt ursprung, utbildning och karriärväg. För att möjliggöra jämförelser med amerikanska förhållanden använde man som förebild den tidigare nämnda undersökningen av Heidrick & Struggles.

INSEAD utförde 1971 en liknande undersökning i de nordiska länderna, där man vände sig till de 500 största företagen i Sverige och de 400 största i vardera Danmark, Norge och Finland, (*European Business*, Autumn 1971).

I Finland har professor Axel Grandell i *Aktiebolagets styrelse och verkställande direktör* (Åbo 1957) sammanställt en del uppgifter om verkställande direktörens ålder och utbildning.

<sup>1</sup> Institut Européen d'Administration des Affaires, Fontainebleau, Frankrike

## Undersökningens syfte, uppläggning och utförande

### *Syfte*

Jämfört med länder som USA och Storbritannien vet man alltså i Sverige ganska litet om företagsledarna. Framför allt saknas aktuella data. Vi har därför ansett en kartläggning av dagens svenska storföretagsledare vara motiverad.

Som nämnts tidigare har de flesta undersökningar framför allt behandlat ledare för de största företagen. Undersökningarna har också varit svåra att jämföra och därför finns inte heller någon "enhetlig" bild av den svenske företagsledaren i allmänhet. Det skulle kräva en undersökning som tog hänsyn till bl a företagens storlek, fördelning på branscher osv. Detta skulle emellertid kräva ett mycket stort urval. Vi har saknat sådana resurser. Å andra sidan ville vi gärna göra en undersökning som var representativ för en större del av näringslivet. Vi bestämde oss därför för att undersöka enbart storföretagsledare. Samtidigt kunde vi i vissa delar direkt följa upp SNS 57-undersökningen.

Men även en undersökning av enbart storföretagsledare måste begränsas. Bl a bör intervjufrågorna inte vara för många eller för krångliga och tidsödande att besvara.

Det fanns två alternativ.

- För det första kunde vi begränsa oss till att välja ut en eller några få klart begränsade aspekter, t ex företagsledarnas sociala bakgrund och utbildning, och behandla dessa ingående.
- För det andra kunde vi ta upp många frågor för att på det sättet ge en mera översiktlig bild av företagsledaren.

Undersökningen blev något av en kompromiss mellan dessa båda alternativ, och målet för vår undersökning kan formuleras så här:

*Undersökningen syftar till att ge en karaktäristik av den svenska storföretagsledaren, framför allt hans sociala bakgrund, utbildning och karriärväg men i viss mån också hans arbetsförhållanden och fritid samt hans inställning i några väsentliga samhällsfrågor.*

Studien omfattar också jämförelser med tidigare svenska och utländska undersökningar.

## *Att välja undersökningsform*

För att få fram de uppgifter om företagsledarna som vi ville ha fanns flera vägar:

1 *Sammanställning av uppgifter ur tryckta källor.* Metoden uteslöts. Tidigare undersökningar hade visat metodens brister. En sådan undersökning skulle inte heller ge svar på en del av de frågor som vi önskade få belysta.

2 *Muntliga intervjuer.* Troligen den mest effektiva metoden men den är dyrbar och tidskrävande. Sannolikt skulle det också bli svårt att få träffa alla företagsledarna. Intervjuer per telefon var otänkbara på grund av det stora antalet frågor.

3 *Postenkät.* En sådan skulle sannolikt ge det största bortfallet men inte kräva lika mycket pengar och tid som muntliga intervjuer. De som tillfrågas kan besvara frågorna när de själva anser sig ha tid till det.

Med hänsyn till frågornas omfattning och ibland komplicerade karaktär skulle således muntliga intervjuer varit att föredra. Men med tanke på tid och kostnader valde vi postenkäten som undersökningsmetod.

## *Urvalet*

Vilka är då "storföretagsledare"? Efter vilka kriterier bedömer man ett företags storlek och var bör man dra gränsen för vad som skall räknas som storföretag? Skall man t ex gå efter antalet anställda? Det kriteriet användes i SNS 57 och Lund 67, där man valde ut chefer för företag med mer än 500 resp 200 anställda. Samma indelningsgrund har använts av den statliga koncentrationsutredningen för att klassificera företag efter storlek.

Ett tredje alternativ skulle vara att, som Bertil Hökby, indela företagen efter aktiekapitalets storlek. Andra alternativ är företagets nettovinst eller eget kapital. Slutligen kan man – som Sune Carlson, Fred Ohlsson och Glimstedt-Lejefors – välja enbart börsnoterade företag.

I de flesta utländska undersökningar har man klassificerat före-

tagen efter deras omsättning. Det har också vi gjort. Vi utgick från de 200 största svenska företagen 1971 enligt den sammanställning som publicerades i *Veckans affärer* 1972:27.

Bankernas och försäkringsbolagens omslutning är inte jämförbar med andra företags omsättning. Banker och försäkringsbolag finns därför inte med i VA:s lista över de 200 största företagen utan redovisas separat. Förutom VA-listans 200 största företag tog vi också med de 15 största bankerna och de 10 största försäkringsbolagen (mätt efter antalet anställda). Totalt omfattade vårt urval alltså 225 företag. De redovisas i bokstavsordning på nästa uppslag.

Med *företag* menar vi här koncerner, eftersom VA-listan använder detta begrepp. Likaväl visade det sig i två fall att samma personer var VD i två företag. Undersökningen har således omfattat 223 verkställande direktörer i 225 företag. I ett par andra fall har VA tagit med dotterbolag. Några företag, som med denna definition av begreppet företag egentligen borde finnas med, saknas likväl, eftersom uppgifter om dem inte fanns.

### *Utförandet*

I slutet av september 1972 utsändes frågeformuläret till de verkställande direktörerna för de utvalda företagen. (Bilaga.) Efter påminnelsebrev och telefonkontakter avslutade vi i januari 1973 materialinsamlingen. Vi hade då sammanlagt 157 ifyllda och bearbetningsbara svar, vilket innebär en svarsfrekvens av exakt 70 procent.

---

## De 225 största svenska företagen (1971)

Aftonbladet AB  
Aga AB  
Ahlzell & Ågren AB  
Alfa-Laval AB  
AB Alfort & Cronholm  
Almedahl-Dalsjöfors AB  
Almqvist & Wiksell  
Boktryckeri AB  
Paul Andersson  
Industrier AB  
Apoteksbolaget AB  
AB Aritmos  
Asea  
ASK Bolagen ek för  
AB Astra  
Atlas Copco AB

AB Bahco  
AB Wilh Becker  
G & L Beijer AB  
Beijerinvest AB  
Paul Bergsöe & Son AB  
Bergvik och Ala AB  
AB Betongindustri  
AB Bilia  
Billeruds AB  
AB Bofors  
Boliden AB  
Bonnierkoncernen  
Borås Wäfveri AB  
Robert Bosch AB  
BPA Byggproduktion AB  
Broströmskoncernen

AB J Bruun  
Bulten-Kanthal AB  
Byggnads AB Balken  
Byggnads AB Hallström & Nisses  
Byggnads AB Konstruktör  
Byggnads AB L E Lundberg

Calor-Celsius AB  
AB Cardo  
AB Cementa  
AB Centrumfastigheter  
Coronaverken AB  
AB Custos

Dagens Nyheters AB  
Anders Diös AB

Bröderna Edstrand AB  
Eiser Invest AB  
Ekman & Co AB  
AB Electrolux  
Elektriska AB AEG  
Elektriska Svetsnings AB, Esab  
Elema-Schönander AB  
Eol AB  
Esselte AB  
Euroclimate AB

Facit AB  
Fagersta AB  
AB Ferrolegeringar  
AB Findus  
Folksam

|                                                      |                                    |
|------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Ford Motor Company AB                                | Johnsonkoncernen                   |
| Harald Forss & Co AB                                 | Jonsereds Fabrikers AB             |
| AB Fortia                                            | Jönköpings Läns Sparbank           |
| Försäkringsbolaget Allmänna Brand<br>(inkl Neptunus) | KemaNord AB                        |
| Försäkringsbolaget Ansvar                            | KIAB-Grossisterna AB               |
| Försäkrings AB Skandia                               | AB Klippans Finpappersbruk         |
| Förvaltnings AB Ratos                                | Kockums Jernverks AB               |
| Gadelius & Co AB                                     | Kockums Mek Verkstads AB           |
| General Foods AB                                     | Kooperativa Förbundet              |
| General Motors Nordiska AB                           | Kopparfors AB                      |
| AB Gjestvang & Co                                    | Korsnäs-Marma AB                   |
| GKN-Stenman AB                                       | Kronans Droghandel AB              |
| AB Godstrafik & Bilspedition                         | Yngve Kullenberg Byggnads AB       |
| Graningeverkens AB                                   | LIC, Landstingens Inköpscentral    |
| Gränges AB                                           | Lilla Edets Pappersbruks AB        |
| AB Gullhögens Bruk                                   | Livförsäkringsbolaget Valand       |
| Gunnebo Bruks AB                                     | AB Nils P Lundh                    |
| Göteborgs Bank                                       | Länssparbanken Göteborg            |
| Hakonbolaget AB                                      | Malmros Rederi AB                  |
| Halmstads Järnverks AB                               | AB Marabou                         |
| Firma Elof Hansson                                   | Margarinbolaget AB                 |
| Hexagon AB                                           | John Mattson Byggnads AB           |
| Holmens Bruk AB                                      | Mellanskog ek förening             |
| HSB-koncernen                                        | Metro-Butikerna AB                 |
| Husqvarna Vapenfabriks AB                            | Mobil Oil AB                       |
| AB Hägglund & Söner                                  | Monark-Crescent AB                 |
| Höganäs AB                                           | Mo och Domsjö AB                   |
| IBM Svenska AB                                       | Munksjö AB                         |
| AB ICA Restauranger                                  | Mölnlycke AB                       |
| AB Iggesunds Bruk                                    | AB Nordiska Kompaniet              |
| IKEA-företagen                                       | AB Nordiska Värme Sana             |
| IKO Kabelfabriks AB                                  | Nordsjö-Nordström & Sjögren AB     |
| Incentive AB                                         | Norrlands Skogsägares Cellulosa AB |
| Investment AB Kinnevik                               | Norrskog ek förening               |
| Investment AB Promotion                              | OK, Oljekonsumenternas Förbund     |
| Investment AB Skansen Lejonet                        | Olsson & Rosenlund-företagen       |
| Algot Johansson AB                                   |                                    |

|                                                 |                                   |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| AB Papyrus                                      | Stora Kopparbergs Bergslags AB    |
| AB Persson Invest                               | Sundsvallsbanken                  |
| Erling Persson AB                               | AB Sundsvalls Verkstäder          |
| Perstorp AB                                     | Svenska Ackumulator AB Jungner    |
| Persöner AB                                     | Svenska BP Olje AB                |
| Philipsons Automobil AB                         | Svenska Cellulosa AB              |
| Postbanken                                      | Svenska Dataregister AB           |
| Platzer Bygg AB                                 | Svenska Esso AB                   |
| PLM, AB Plåtmanufaktur                          | AB Svenska Fläktfabriken          |
| Pripp-Bryggerierna AB                           | Svenska Gulf Oil AB               |
| Rank Xerox AB                                   | Svenska Handelsbanken             |
| Rederi AB Transatlantic                         | Svenska Hoechst AB                |
| Reso ek förening                                | AB Svenska Icopalfabriken         |
| Rockwool AB                                     | Svenska Industribyggen AB         |
| Rottneros AB                                    | AB Svenska Järnvägsverkstäderna   |
| Saab-Scania AB                                  | AB Svenska Kullagerfabriken       |
| SAKO, Sveriges allmänna kolonial-<br>grossister | Svenska Lantmännens Riksförbund   |
| Salén-Koncernen                                 | AB Svenska Lloyd                  |
| Samfodgruppen                                   | Svenska Mejeriernas Riksförening  |
| Sandvik AB                                      | Svenska Personal-Pensionskassan   |
| Scandinavian Airlines System AB                 | Svenska AB Philips                |
| Siemens AB                                      | AB Svenska Pressbyrå              |
| Skandinaviska Banken                            | AB Svenska Shell                  |
| AB Skandinaviska Elverk                         | Svenska Tändsticks AB             |
| Skaraborgsbanken                                | Svenska Unilever AB               |
| Skåneskog ek förening                           | Svenska Ägghandelsförbundet       |
| Skånska Banken                                  | Sveriges Kreditbank               |
| Skånska Brand                                   | Sveriges Slakteriförbund för upa  |
| AB Skånska Cementgjuteriet                      | Sydsvenska Kraft AB               |
| Sparbanken Östergötland                         | Systembolaget AB                  |
| AB Speceristernas Varuinköp                     | Södra Sveriges Skogsägares Förbur |
| Sponsor AB                                      | Telefon AB L M Ericsson           |
| Standard Radio & Telefon AB                     | Tetra Pak International AB        |
| Statsföretag AB                                 | Texaco Oil AB                     |
| Stenberg-Flygt AB                               | AB Tibnor                         |
| Stockholms Enskilda Bank                        | Trafik-Bore                       |
| Stockholms Rederi AB Svea                       | Trelleborgs Gummifabriks AB       |
| Stockholms Sparbank                             | AB Tretorn                        |
|                                                 | Trygg-Hansa                       |

Uddeholms AB  
Unifos Kemi AB  
Uplandsbanken  
Utvecklings AB Tulwe

Walleniusrederierna  
Wasabröd AB  
VBB, AB Vattenbyggnadsbyrå  
Vegete  
W Weibull AB

Wermlandsbanken  
AB Vin- & Spritcentralen  
AB Volvo  
Vänerskog ek förening

Ytong AB

Ahlén & Holm AB

Östra Sveriges Skogsägares ek  
förening

---

## *Bearbetning av data och redovisning av resultat*

Vid en undersökning av detta slag måste man göra en avvägning mellan kvantitet och kvalitet. Vi är medvetna om att den bredd vi strävat efter i vissa avseenden har medfört bristande precision i resultaten. På vissa punkter hade det varit angeläget att tränga djupare med hjälp av flera frågor. Att ha ett enkätformulär som den huvudsakliga informationskällan medför också vissa nackdelar. Även om svaren på några områden har kompletterats och kontrollerats i andra informationskällor (främst *Vem är det* 1973 och *Vem är vem* 1962–68) är det uppenbart att skriftliga frågor kan uppfattas – och därmed besvaras – på olika sätt.

Bearbetningen av det insamlade materialet har gjorts med hjälp av dator.

I presentationen av resultaten håller vi oss i första hand till vårt eget material. Men i den mån det finns liknande undersökningar – i Sverige eller i utlandet – gör vi vissa jämförelser med dem.

För att underlätta jämförelser med tidigare data valde vi att formulera vissa frågor exakt så som man gjort i SNS 57. Jämförelser med andra utredningar måste dock alltid tolkas med försiktighet, eftersom urvalskriterier och indelningsgrunder ofta är olika. Det gäller alltså även vid jämförelser med SNS 57, eftersom vi vid urvalet av företag utgick från omsättningen medan SNS 57 använde antalet anställda.

Även en del andra indelningar blir med nödvändighet något godtyckliga, t ex klassificering av yrken i olika socialgrupper och yrkeskategorier och när man skall sammanföra olika befattningar i ett fåtal grupper. Detta försvårar också jämförelser mellan olika utredningar. Svårigheterna blir ännu större vid jämförelser mellan olika länder, t ex när det gäller utbildning.

Frågeformuläret innehåller inga frågor om ägarförhållanden. För att få resultaten belysta även i detta hänseende försökte vi med hjälp av andra källor samla in data om ägarförhållanden. Tyvärr fick vi ge upp dessa försök; uppgifterna var inte tillräckligt tillförlitliga och relevanta.

I denna bok har vi endast tagit med de enligt vår bedömning viktigaste enkätresultaten. För det fullständiga resultatet hänvisar vi till vår uppsats *Dagens storföretagsledare*<sup>1</sup>.

## Ett representativt urval?

Eftersom vårt urval bestod av de största svenska företagen är undersökningen en *totalundersökning*. De slutsatser som kan dras av materialet gäller således endast för de utvalda företagen och är inte representativa för näringslivet i dess helhet. Om vi också haft småföretagare med i undersökningen, skulle resultaten med säkerhet blivit annorlunda.

Det kan dock vara av ett visst intresse att jämföra "våra" företags fördelning på branscher med fördelningen i näringslivet som helhet samt med de branschfördelningar som redovisas i några liknande undersökningar.

Som synes skiljer sig inte fördelningen i vår undersökning nämnvärt från den fördelning som redovisas i *Svenska Aktiebolag 1956–57*, vilken omfattar alla aktiebolag med ett aktiekapital på minst 200 000 kronor. I SNS 57 fanns däremot en klar överrepresentation av industriföretag, medan i de båda andra undersökningarna bank- och försäkringsföretagen är märkbart överrepresenterade. I samtliga undersökningar är varuhandeln något underrepresenterad.

Uppgiften ur *Svenska Aktiebolag*, som valdes av praktiska skäl, är dock nästan 20 år gammal och en viss förskjutning kan ha skett. Vi tror emellertid inte att branschfördelningen har ändrats på något avgörande sätt.

## Svarsfrekvensen

I en enkät av denna typ måste man räkna med ett visst bortfall. I vårt fall blev detta 30 procent.

<sup>1</sup> *Dagens storföretagsledare. En enkätundersökning. Del I–III.* Av Leif Dahlberg och Erik Bolin. Uppsats för fyra betyg/80 poäng. Framlagd vid företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet i januari 1974.

**TABELL 1:1<sup>1</sup>** *Procentuell fördelning på branscher i några olika undersökningar samt i Svenska Aktiebolag 1956–67*

| Bransch                         | Svenska ABSune<br>1956–67 | Carlson | Fred<br>Ohlsson | SNS 57 | Vår<br>under-<br>sökning |
|---------------------------------|---------------------------|---------|-----------------|--------|--------------------------|
| Bank- och<br>försäkringsföretag | 10                        | 18,5    | 21              | 6      | 11,5                     |
| Industri                        | 60                        | 59      | 58              | 75     | 62,4                     |
| Varuhandel                      | 20                        | 14,5    | 11              | 11     | 15,3                     |
| Transportföretag                | 5                         | 8       | 10              | 6      | 3,2                      |
| Övriga företag                  | 5                         | —       | —               | 2      | 7,6                      |
| SUMMA                           | 100                       | 100,0   | 100             | 100    | 100,0                    |

Svarsprocenten kan anses tillfredsställande med tanke på att en del av frågorna var känsliga och att de tillfrågade personerna för det mesta är mycket upptagna.

I tabell 1:2 jämförs svarsprocenten i vår undersökning med den som uppnåtts vid några andra liknande undersökningar. Svarsprocenten i vår undersökning, liksom i SNS 57, ligger som synes på en hög nivå. Den låga svarsprocenten i övriga undersökningar bör också hållas i minnet när vi senare gör jämförelser med deras resultat.

**TABELL 1:2** *Svarsprocenten vid några jämförbara undersökningar*

|                            |      |
|----------------------------|------|
| Vår undersökning           | 70,0 |
| SNS 57                     | 83,9 |
| Lund 67                    | 49,5 |
| Warner & Abegglen          | 47,6 |
| Copemans                   | 36,5 |
| The Institute of Directors | 43,6 |
| Roger Betts                | 46,0 |
| Heidrick & Struggles       | 70,0 |

<sup>1</sup> I tabellerna blir summorna på grund av avrundningar inte alltid 100 %.

Vi har analyserat bortfallet i ett antal avseenden men inte kunnat finna att de storföretagsledare som svarat på något avgörande sätt skulle skilja sig från dem som inte besvarat den. Detta gäller t ex fördelningen på olika branscher, som inte skiljer sig märkbart mellan de båda grupperna.

Svarsbenägenheten med hänsyn till företagets storlek är ganska jämnt fördelad med undantag för de två största storleksklasserna. Inte heller med hänsyn till denna variabel bör bortfallet påverka enkäteresultaten på ett avgörande sätt.

De som är födda i Stockholm och Malmö är något underrepresenterade i materialet, medan de på landsbygden födda, och framför allt de som kommer från "övriga städer", är överrepresenterade. Men avvikelserna är inte stora och den regionala bakgrunden är sannolikt av mindre betydelse i detta sammanhang.

Socialgrupp I är företrädd i nästan exakt lika hög grad i de båda grupperna, medan andelen företagsledare ur socialgrupp II och III är betydligt mindre i icke-svarargruppen än i svarargruppen. Skillnaden är lika stor som det antal för vilka vi inte har kunnat spåra faderns status. Det är troligt att även dessa till största delen hör hemma i socialgrupp II och III.

Detta utesluter emellertid inte att även företagsledare ur socialgrupp I återfinns bland dem vilkas status vi inte känner. Det skulle i sin tur medföra att socialgrupp I kan antas vara något underrepresenterad bland dem som besvarat enkäten, medan socialgrupp II är något överrepresenterad. Socialgrupp III skulle då vara någorlunda korrekt representerad bland de svarande.

Svarandegruppens avvikelser från hela populationens fördelning på olika utbildningskategorier är så obetydliga att de knappast kan ha påverkat resultaten.

Vi har också beräknat åldern för dem som inte besvarat enkäten. Medelåldern bland dessa är 53,3 år, vilket skall jämföras med medelåldern bland de svarande som är 51,8 år. Om man väger samman de båda grupperna, blir medelåldern för det totala urvalet 52,3 år.

TABELL 1:3 *De 223 företagens branschtillhörighet*

| Bransch                      | Enkätbesvarare |       | Ej enkätbesvarare |       | TOTALT |       |
|------------------------------|----------------|-------|-------------------|-------|--------|-------|
|                              | antal          | %     | antal             | %     | antal  | %     |
| Bank- och försäkringsföretag | 18             | 11,5  | 6                 | 9,1   | 24     | 10,8  |
| Industri                     | 98             | 62,4  | 38                | 57,6  | 136    | 61,0  |
| Varuhandel                   | 24             | 15,3  | 13                | 19,7  | 37     | 16,6  |
| Transportföretag             | 5              | 3,2   | 5                 | 7,6   | 10     | 4,5   |
| Övriga företag               | 12             | 7,6   | 4                 | 6,0   | 16     | 7,2   |
| TOTALT                       | 157            | 100,0 | 66                | 100,0 | 223    | 100,1 |

TABELL 1:4 *Företagen fördelade på olika storleksklasser*

| Omsättning 1972<br>(milj kr) | Enkätbesvarare |       | Ej enkätbesv. |       | TOTALT |      |
|------------------------------|----------------|-------|---------------|-------|--------|------|
|                              | antal          | %     | antal         | %     | antal  | %    |
| 100—249                      | 49             | 31,2  | 20            | 30,3  | 69     | 30,9 |
| 250—499                      | 40             | 25,5  | 13            | 19,7  | 53     | 23,8 |
| 500—999                      | 26             | 16,6  | 9             | 13,6  | 35     | 15,7 |
| 1 000—1 999                  | 24             | 15,3  | 10            | 15,2  | 34     | 15,2 |
| 2 000—9 999                  | 13             | 8,3   | 14            | 21,2  | 27     | 12,1 |
| 10 000—25 000                | 5              | 3,2   | —             | —     | 5      | 2,2  |
| TOTALT                       | 157            | 100,1 | 66            | 100,0 | 223    | 99,9 |

## Enkätens utformning

För att frågeformuläret inte skulle bli alltför omfattande och menligt påverka svarsbenägenheten försökte vi formulera frågorna så att de skulle vara lätta att besvara. Formuleringarna borde också vara entydiga. Så långt möjligt formulerades frågor med givna svarsalternativ. Men formuläret innehöll också många öppna frågor, ibland med plats för kommentarer (speciellt vid frågor som gällde företagsledningens attityder och liknande). Frågeformuläret återfinns i bilagan.

Ambitionen att försöka få mycket information med få frågor fick vissa negativa konsekvenser, eftersom en del frågor tolkades på olika sätt. En provundersökning skulle möjligen ha kunnat förhindra någon av dessa olägenheter.

*Frågorna 1 och 2* skulle ge en bild av den svarandes bakgrund. Uppdelningen på två frågor hade två syften. Dels ville vi kontrollera att de svarandes klassificering av olika yrken överensstämde med vår egen, dels skulle vi med hjälp av fråga 1 kunna göra en konventionell indelning i socialgrupper. Begreppet "yrkesarbete" vållade dock en del bryderi hur man skulle placera in en hemmafru. Benämningen "förvärvsarbete" hade därför varit att föredra.

*Fråga 3* avsåg att utröna den allmänna teoretiska utbildningen medan *frågorna 6 och 7* gällde vidareutbildning i form av företagsledarutbildning i s k managementskolor. *Fråga 5* gällde utbildning i form av praktik i utlandet. Eftersom vi ansåg språkkunskaperna ha stor betydelse för dagens företagsledande, tog vi med en speciell fråga om dessa, *fråga 4*.

Med hjälp av *frågorna 15–17* ville vi få en uppfattning om huruvida företagsledarna var enbart "specialister" eller om de också var öppna för olika samhällsproblem, t ex miljöfrågorna. Vi ville också veta på vilka punkter de ansåg sina kunskaper mindre tillfredsställande och var de behövde förbättras. Det visade sig emellertid svårt att dra några slutsatser av svaren på dessa koncentrerade frågor och flera undvek också att besvara dem<sup>1</sup>. Vi försökte också få fram vilken utbildning som ansågs mest värdefull för en blivande VD, *fråga 45*.

*Frågorna 8–14* skulle ge en bild av karriärvägen. Det finns en risk att man i *fråga 9* inte har lämnat fullständiga svar. Vi har dock försökt kontrollera och komplettera dessa uppgifter.

<sup>1</sup> När man studerar svaren på en del av dessa s k känsliga frågor bör man hålla i minnet att undersökningen gjordes hösten 1972. Arbetslösheten var hög och näringslivets villkor diskuterades livligare än någonsin. I press, radio och TV kritiserades företagen hårt. Mycket av publiciteten upplevdes av många företagsledare som ovederhäftig, ensidig och orättvis. Det kan ha medfört att en del av de tillfrågade vid denna tid var skeptiska till intervjuer och undersökningar överhuvudtaget.

*Frågorna 18–23* gällde företagsledarnas arbets- och löneförhållanden. När vi bestämde de fasta svarsalternativen i fråga 18 hade vi underskattat företagsledarnas arbetsbörda. Vi fick därför ett oväntat stort antal i den övre öppna klassen. En uppdelning på ytterligare klasser med lång arbetstid hade varit önskvärd.

Med *frågorna 30–39* försökte vi få en uppfattning om i vilken utsträckning storföretagsledarna ägnar sig åt fritidsaktiviteter och umgänge med familjen.

*Övriga frågor* berör företagsledarnas attityder inom några olika problemområden. *Frågorna 28–29* avsåg att utröna deras inställning i några personalpolitiska frågor, *40–42* företagsledarnas politiska inställning och *frågorna 20, 24 och 27* deras syn på några pensioneringsfrågor. När det gäller pensioneringen skulle en fråga om företagsledarnas ordinarie pensionsålder ha gjort det lättare att analysera svaren på de övriga tre frågorna.

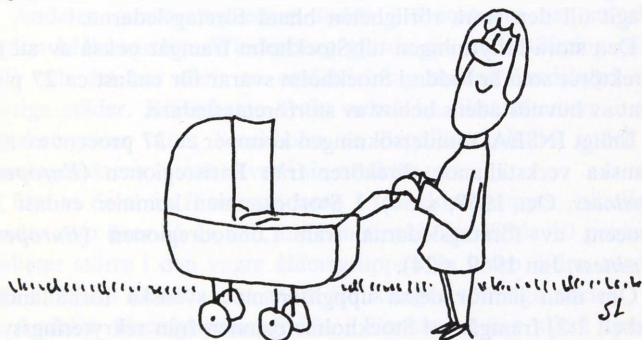
Slutligen har vi också frågat efter nackdelarna med arbetet som VD samt vilka som är de främsta drivkrafterna för dem i deras arbete, *frågorna 43–44*.

## 2 Varifrån kommer dagens storföretagsledare?

### Regional bakgrund

Omkring en tredjedel av storföretagsledarna är födda i storstadsområdena Stockholm, Göteborg och Malmö (31 %). En något större andel kommer från "övriga städer", 38 procent. 24 procent är födda på landsbygden medan återstående 5 procent är födda i utlandet.

Den regionala rörligheten är betydande (se tabell 2:1). Visserligen hade drygt 70 procent av de stockholmsfödda direktörerna fortfarande sin verksamhet förlagd till huvudstaden, men i alla övriga kategorier hade mer än två tredjedelar flyttat från sin hemort. Största rörligheten uppvisar de som är födda på landsbygden. Av dessa hade endast 12 procent stannat kvar på landsbygden.



MAN ÄR FÖDD I EN ÖVRIG STAD  
SÅ MAN HAR STOR CHANS ATT  
BLI STORFÖRETAGSLEDARE.

TABELL 2:1 *Företagsledarnas nuvarande verksamhetsort och födelseort. Procentuell fördelning*

| Födelseort    | Nuvarande yrkesverksamhet i |               |       |                  |                | SUMMA |
|---------------|-----------------------------|---------------|-------|------------------|----------------|-------|
|               | Stock-<br>holm              | Göte-<br>borg | Malmö | Övriga<br>städer | Lands-<br>bygd |       |
| Stockholm     | 72,4                        | 3,4           | 3,4   | 17,2             | 3,4            | 99,8  |
| Göteborg      | 44,4                        | 33,3          | —     | 11,1             | 11,1           | 99,9  |
| Malmö         | 10,0                        | 10,0          | 20,0  | 40,0             | 20,0           | 100,0 |
| Övriga städer | 49,2                        | 11,9          | 1,7   | 30,5             | 6,8            | 100,1 |
| Landsbygd     | 45,2                        | 4,8           | 2,4   | 35,7             | 11,9           | 100,0 |
| Utlandet      | 62,5                        | 25,0          | —     | 12,5             | —              | 100,0 |

Av materialet framgår också att det framför allt är Stockholm som haft ett "importbehov". Kategorin "övriga städer" däremot har frambringat betydligt fler företagsledare än de behövt. Trots detta har de företagsledare som arbetar på sådana orter huvudsakligen rekryterats från andra ortskategorier, vilket kraftigt bidragit till den stora rörligheten bland företagsledarna.

Den stora inflyttningen till Stockholm framgår också av att de direktörer som är födda i Stockholm svarar för endast ca 27 procent av huvudstadens behov av storföretagsledare.

Enligt INSEAD-undersökningen kommer ca 37 procent av alla franska verkställande direktörer från Parisregionen (*European Business*, Oct 1968, s 54). I Storbritannien kommer endast 15 procent av företagsledarna från Londonregionen (*European Business*, Jan 1969, s 24).

Om man jämför dessa uppgifter med svenska förhållanden (tabell 2:2) framgår att Stockholmsregionen från rekryteringssynpunkt har en ställning som ligger någonstans mitt emellan. Ungefär var femte av våra storföretagsledare kommer från huvudstadsregionen (mot var tredje i Frankrike och var sjunde i Storbritannien). Hela 20 procent av de engelska företagsledarna är födda utomlands mot ca 10 procent av de franska och endast 5 procent av de svenska.

TABELL 2:2 *Företagsledarnas födelseort. Procentuell fördelning på olika ortskategorier*

| Procentuell andel födda i resp ortskategori |                   |        | Procentuell andel födda och fortfarande verksam i samma kategori |        |
|---------------------------------------------|-------------------|--------|------------------------------------------------------------------|--------|
| Födelseort                                  | Vår under sökning | SNS 57 | Vår under-sökning                                                | SNS 57 |
| Stockholm                                   | 18,5              | 24,5   | 72,4                                                             | 60,0   |
| Göteborg                                    | 5,7               | 5,5    | 33,3                                                             | 46,2   |
| Malmö                                       | 6,4               | 5,0    | 20,0                                                             | 33,3   |
| Övriga städer                               | 37,6              | 30,0   | 30,5                                                             | 37,8   |
| Landsbygden                                 | 26,8              | 35,0   | 11,9                                                             | 33,7   |
| Utländet                                    | 5,1               | —      | —                                                                | —      |
| SUMMA                                       | 100,1             | 100,0  | —                                                                | —      |

Andelen storföretagsledare födda i Stockholm har minskat sedan Malmenström-Wiedenberg gjorde sin undersökning (SNS 57) och det har skett en omfördelning mellan landsbygd och övriga städer. Rörligheten tycks också ha ökat eftersom i alla ortskategorier utom Stockholm en betydligt mindre andel av företagsledarna stannat kvar i sin ortskategori.

Om vi delar in företagsledarna i två åldersgrupper, nämligen under resp över 55 år, blir andelen stockholmsfödda 10 procentenheter större i den yngre åldersgruppen än i den äldre, medan det motsatta förhållandet gäller för kategorin övriga städer.

Andelen företagsledare födda i Stockholm har alltså sjunkit trots att en större andel yngre än äldre är födda i Stockholm. Det tyder på att behovet av storföretagsledare har ökat i Stockholm, sannolikt på grund av att alltfler storföretag har förlagt sin verksamhet eller sitt huvudkontor dit. Enligt vår undersökning har ju också hälften av företagsledarna sin verksamhet förlagd till Stockholm mot endast 35 procent i SNS 57.

**TABELL 2:3 Företagsledarnas ålder och födelseort**  
*Procentuell fördelning*

| Födelseort    | Ålder vid undersökningstillfället |              |
|---------------|-----------------------------------|--------------|
|               | 30–54 år                          | 55– år       |
| Stockholm     | 22,3                              | 12,7         |
| Göteborg      | 4,3                               | 7,9          |
| Malmö         | 7,4                               | 4,8          |
| Övriga städer | 33,0                              | 44,4         |
| Landsbygden   | 27,7                              | 25,6         |
| Utlandet      | 5,3                               | 4,8          |
| <b>SUMMA</b>  | <b>100,0</b>                      | <b>100,2</b> |

## Social bakgrund

Svenska och utländska forskare har i flera undersökningar visat att det finns ett väsentligt samband mellan individens uppväxtmiljö och valet av levnadsbana. En undersökning av sociologen Bengt Gesser visar att inträdet i yrkeslivet direkt efter studentexamen fortfarande är mycket större bland gymnasister från arbetarhem än bland övriga. Knappt en av tio ungdomar från arbetarhem skrivs in vid universitet eller högskola. Däremot går åtta av tio ungdomar från socialgrupp I vidare till högre utbildning. Undersökningen visar också att andelen barn från arbetarhem minskar med ökad utbildningsnivå<sup>1</sup>.

Eftersom utbildning är en av de viktigaste förutsättningarna för social framgång i livet får den sociala bakgrunden ofta en avgörande betydelse för individens väg genom livet. Därför kan det vara av intresse att undersöka från vilka samhällsgrupper de svenska storföretagsledarna kommer och vilken betydelse den sociala bakgrunden har för deras karriär.

<sup>1</sup> "Student ur arbetarhem väljer oftast yrkeslivet". Artikel i Dagens Nyheter den 20 september 1973

"Ute att plugga vid universitet". Artikel i Expressen den 4 oktober 1973

I det följande belyser vi företagschefernas sociala bakgrund genom att i första hand redogöra för fädernas yrken. För att få en utförligare bild av den sociala rörligheten efterfrågade vi, liksom SNS 57, också uppgifter om farfaderns yrke. Redogörelsen omspannar således tre generationer. Att avancera från socialgrupp III till en befattning som storföretagsledare anses i regel inte gå på en enda generation. Sociala förändringar sker alltså sällan språngvis.

Vi har dessutom frågat efter moderns och makans yrken liksom deras fäders. Moderns och makans yrken togs med för fullständighetens skull. Deras fäder däremot kan ha betydelse för avancemang till en VD-post.

När man på detta sätt undersöker den sociala bakgrunden möter man flera svårigheter. Utgår man från faderns titel, finner man ofta att denna är ganska diffus och inte alltid säger något väsentligt om personens position och verksamhet. Titeln "ingenjör" kan ju täcka in en mängd verksamhetsformer och miljöer. När materialet dessutom måste indelas i ett fåtal klasser, blir det också svårt att undvika godtyckliga gränsdragningar och generaliseringar.

För att underlätta jämförelser har vi följt samma indelning i yrkesklasser som i SNS 57, dvs en kompromiss mellan ekonomisk och social bedömning. Den har också använts i flera andra större utredningar. Indelningen ser ut så här:

|                                                               |       |                                                           |
|---------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------|
| Ägare                                                         | I =   | ägare (huvuddelägare) av företag med mer än 200 anställda |
| Ledare                                                        | I =   | ledare av företag med mer än 200 anställda                |
| Ägare                                                         | II =  | ägare (huvuddelägare) av företag med 10–200 anställda     |
| Ledare                                                        | II =  | ledare av företag med 10–200 anställda                    |
| Ägare                                                         | III = | ägare av företag med mindre än 10 anställda               |
| Fria yrkesutövare (advokater, privatpraktiserande läkare etc) |       |                                                           |
| Högre tjänstemän                                              |       |                                                           |
| Lägre tjänstemän                                              |       |                                                           |
| Lantbrukare                                                   |       |                                                           |
| Arbetare och anställda hantverkare                            |       |                                                           |

Vi modifierade denna indelning något genom att inte göra någon skillnad mellan ägare och ledare utan i stället föra dessa till gemensamma grupper. Däremot har vi skiljt på hantverkare och arbetare.

För att vara säkra på att klassificeringen blev korrekt begärde vi också upplysningar om resp personers yrke/titel. Vid bearbetningen av materialet visade det sig att de svarandes uppfattning om inplaceringen av olika yrken stämde väl överens med vår egen uppfattning.

Även om vår undersökning och SNS 57 bygger på i stort sett samma yrkesklassificering måste jämförelser göras med en viss försiktighet på grund av de tidigare nämnda svårigheterna med gränsdragningar.

### *Faderns yrke*

19 procent av storföretagsledarna i denna undersökning är söner till ägare eller ledare av företag med mer än 200 anställda (ledare I). Det framgår av tabell 2:4. Sönerna till ägare eller ledare av företag med 10–200 anställda (ledare II) utgör 13 procent, medan sönerna till ägare eller ledare av företag med mindre än 10 anställda (ledare III) har en 10-procentig andel. De företagsledare vilkas fäder var högre tjänstemän utgjorde 25 procent medan endast 8 procent av fäderna var lägre tjänstemän. Var tionde företagsledare kommer från lantbrukarhem, medan 6 procent hade fäder som var hantverkare och/eller arbetare.

10 procent hade fäder vilka klassificerats såsom fria yrkesutövare. Men dessa utgörs till en del av köpmän, som också kan karaktäriseras som "affärsmän". I likhet med en del av hantverkarna kan de således vara egna företagare med anställda och därför hänförliga till någon av ledarkategorierna. I så fall kan man säga att företagsledarnas fäder till mer än 42 procent utgörs av företagsledare. Vissa yrkesgrupper är således mycket vanliga bland fäderna, speciellt då olika grupper av företagsledare.

TABELL 2:4 *Faderns yrke*

|                                                                       | Vår undersökning |       | SNS 57 |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|-------|--------|
|                                                                       | antal            | %     | %      |
| Ägare eller ledare av företag med mer än 200 anställda (ledare I)     | 30               | 19,1  | 30,0   |
| Ägare eller ledare av företag med 10—200 anställda (ledare II)        | 20               | 12,7  | 10,0   |
| Ägare eller ledare av företag med mindre än 10 anställda (ledare III) | 16               | 10,2  | 7,0    |
| Fria yrkesutövare (advokater, tandläkare etc)                         | 15               | 9,6   | 3,0    |
| Högre tjänstemän                                                      | 39               | 24,8  | 24,5   |
| Lägre tjänstemän                                                      | 12               | 7,6   | 12,0   |
| Lantbrukare                                                           | 15               | 9,6   | 10,0   |
| Hantverkare                                                           | 5                | 3,2   | 3,5    |
| Arbetare                                                              | 5                | 3,2   |        |
| SUMMA                                                                 | 157              | 100,0 | 100,0  |

Med ledning av uppgifterna om faderns yrke/titel har vi också försökt fördela företagsledarnas anhöriga efter socialgrupp<sup>1</sup>. Fördelningen visar att ca 60 procent av fäderna tillhör socialgrupp I, medan endast 5 procent kommer från socialgrupp III.

Tabell 2:5 visar klart hur mycket vanligare det varit att en person i socialgrupp I blivit storföretagsledare än att en person från socialgrupp III nått denna position.

<sup>1</sup> Vid indelningen av yrken i olika socialgrupper har vi följt Statistiska Centralbyråns yrkeslexikon.

TABELL 2:5 *Faderns socialgrupp enligt några olika undersökningar*

| Social-<br>grupp | Hela befolkningen |           | Storföretagsledare |            |                       |       |
|------------------|-------------------|-----------|--------------------|------------|-----------------------|-------|
|                  | 1920<br>%         | 1965<br>% | SNS 57<br>%        | VA 66<br>% | Vår undersökning<br>% | antal |
| I                | 8                 | 4,7       | 74,5               | 61         | 59,9                  | 94    |
| II               | 35                | 42,2      | 22,0               | 29         | 35,0                  | 55    |
| III              | 57                | 53,1      | 3,5                | 10         | 5,1                   | 8     |
| S:A              | 100,0             | 100,0     | 100,0              | 100,0      | 100,0                 | 157   |

Största andelen företagsledare ur socialgrupp I finns i järn- och stålindustrin (83 %), konglomerat (73 %), verkstadsindustrin (69 %) samt kategorin övriga företag (74 %). Däremot kommer endast en tredjedel av företagsledarna i byggnadsbranschen från socialgrupp I. Denna bransch domineras enligt vår undersökning av företagsledare ur socialgrupp II (67 %).

De som kommer från socialgrupp III har tydligen större chans att arbeta sig upp till en toppbefattning inom handelsföretagen (13 %). De få företagsledarna från socialgrupp III återfinns främst i handelsföretagen och därutöver i försäkrings-, skogs- och verkstadsföretag.

Fäderna till många av storföretagsledarna i vår undersökning var alltså företagsledare. Vanligast var detta i kemisk industri, handelsföretag, banker och verkstadsföretag.

Av tabellerna 2:4 och 2:5 framgår att storföretagsledarna i vår studie rekryterats ur ett exklusivt socialt skikt. Den sociala utjämning som anses ha skett i Sverige under senare årtionden har inte märkbart påverkat rekryteringen till chefsposterna i de större företagen. Visserligen innehåller gruppen företagsledare under 55 år en större andel från socialgrupp I – 63 procent jämfört med 56 procent i den äldre gruppen. Men skillnaden är så liten att den knappast kan föranleda några slutsatser.

Även om skillnaderna mellan de två åldersgrupperna är så små att de inte tillåter några säkra slutsatser, skulle man ändå kunna förledas att tro att det inte skett någon social utjämning utan att socialgrupp I i stället har ökat sin dominans bland storföretagsledarna.

Om man i stället beaktar hur länge företagsledarna haft sin VD-befattning, blir emellertid bilden annorlunda (tabell 2:7). Det framgår då att av dem som utnämndes före år 1953 kom 67 procent från socialgrupp I och ingen från socialgrupp III. Av dem som utnämndes åren 1953–62 tillhörde 63 procent socialgrupp I och 3 procent socialgrupp III. För den senaste tioårsperioden har siffran för socialgrupp I sjunkit ytterligare till 58 procent,

TABELL 2:6 *Faderns yrke och VD:s ålder vid undersökningstillfället*

| Faderns yrke      | VD:s ålder      |      |                 |       |        |       |
|-------------------|-----------------|------|-----------------|-------|--------|-------|
|                   | 54 år och yngre |      | 55 år och äldre |       | TOTALT |       |
|                   | antal           | %    | antal           | %     | antal  | %     |
| Ledare I          | 21              | 22,3 | 9               | 14,3  | 30     | 19,1  |
| Ledare II         | 8               | 8,5  | 12              | 19,0  | 20     | 12,7  |
| Ledare III        | 8               | 8,5  | 8               | 12,7  | 16     | 10,2  |
| Fria yrkesutövare | 13              | 13,8 | 2               | 3,2   | 15     | 9,6   |
| Högre tjänstemän  | 24              | 25,5 | 15              | 23,8  | 39     | 24,8  |
| Lägre tjänstemän  | 8               | 8,5  | 4               | 6,3   | 12     | 7,6   |
| Lantbrukare       | 6               | 6,4  | 9               | 14,3  | 15     | 9,6   |
| Hantverkare       | 3               | 3,2  | 2               | 3,2   | 5      | 3,2   |
| Arbetare          | 3               | 3,2  | 2               | 3,2   | 5      | 3,2   |
| SUMMA             | 94              | 99,9 | 63              | 100,0 | 157    | 100,0 |

TABELL 2:7 *Faderns socialgrupp och VD:s utnämningssår*

| Utnämnings-<br>period | Faderns socialgrupp |      |       |      |       |     | SUMMA |       |
|-----------------------|---------------------|------|-------|------|-------|-----|-------|-------|
|                       | I                   |      | II    |      | III   |     |       |       |
|                       | antal               | %    | antal | %    | antal | %   | antal | %     |
| —1942                 | 1                   | 50,0 | 1     | 50,0 | —     | —   | 2     | 100,0 |
| 1943—1952             | 7                   | 70,0 | 3     | 30,0 | —     | —   | 10    | 100,0 |
| 1953—1962             | 20                  | 62,5 | 11    | 34,4 | 1     | 3,1 | 32    | 100,0 |
| 1963—1972             | 66                  | 58,4 | 40    | 35,4 | 7     | 6,2 | 113   | 100,0 |
| SUMMA                 | 94                  | 59,9 | 55    | 35,0 | 8     | 5,1 | 157   | 100,0 |

medan socialgrupp III ökat till 6 procent. Framför allt är det söner till ledare I och lantbrukare som på senare år minskat sin andel.

En jämförelse mellan vår undersökning och SNS 57 visar att andelen företagsledare med fäder i kategorin ledare I sjunkit med 10 procentenheter, medan de båda andra ledarkategorierna ökat ca 5 procent (tabell 2:4). Andelen söner till högre tjänstemän resp lantbrukare var oförändrad, medan andelen söner till fria yrkesutövare ökat med 5 procent på bekostnad av de lägre tjänstemännen. Kategorin arbetare och hantverkare har ökat från 4 till 7 procent.

En del av dessa förskjutningar kan bero på olikheter mellan de båda undersökningarna vid klassificeringen av olika yrken, men detta kan knappast vara hela förklaringen. De förändringar som registrerats överensstämmer också nästan helt med det resultat vi fick fram när vi jämförde olika utnämningsperioder. Sannolikt kan man därför dra den slutsatsen att det skett en viss social utjämning när det gäller rekryteringen till chefsposter i näringslivet i Sverige. Siffrorna i tabellerna 2:5 och 2:7 antyder vidare att företagen framför allt ökat sin rekrytering av ledare ur socialgrupp II, medan antalet företagsledare ur socialgrupp III fortfarande är obetydligt.

Tendenser i samma riktning säger sig Bertil Hökby ha funnit i sin undersökning 1950, men tyvärr redovisar han inte det material på vilket han grundar sin slutsats.

Även i SNS 57 tyckte man sig kunna påvisa att det skett en viss demokratisering vid rekryteringen till chefsposter. Man gjorde där en jämförelse med Sune Carlsons resultat från 1944 och visade att andelen söner till företagsledare hade minskat, medan andelen storföretagsledare från lantbrukarhem och arbetarhem hade ökat (tabell 2:8).

Inga större förändringar tycks ha ägt rum sedan 1957. Andelen arbetare bland fäderna har visserligen ökat något, men andelen "affärsmän" har ökat nästan lika mycket; båda förändringarna har skett på bekostnad av kategorin ämbetsmän och tjänstemän i företag.

Den sociala utjämningen i detta avseende har dock gått mycket långsamt. Visserligen har det blivit något vanligare att en storföretagsledare kommer från socialgrupp II och III men alltfjämt tycks det sociala ursprunget spela en avgörande roll för en persons avancemang till en chefspost. Således kommer fortfarande nästan hälften av alla storföretagsledarna från hem där även fadern är företagsledare.

Man kan därför fråga sig om inte de verkställande direktörerna i svenska storföretag rekryteras inom en alltför snäv krets och att begåvningsreserven utnyttjas alltför dåligt. Finns det därför inte också en risk att företagsledarna genom sin sociala bakgrund har svårare än genomsnittssvensken att sätta sig in i den anställdes problem och villkor?

TABELL 2:8 *Faderns yrke i några olika undersökningar. Procentuell fördelning*

| Faderns yrke                       | Sune Carlson | SNS 57 | Vår undersökning |
|------------------------------------|--------------|--------|------------------|
| "Affärsmän"                        | 57           | 50     | 51,6             |
| Ämbetsmän och tjänstemän i företag | 35           | 36,5   | 32,4             |
| Lantbrukare                        | 7            | 10     | 9,6              |
| Arbetare                           | 1            | 3,5    | 6,4              |
| SUMMA                              | 100          | 100,0  | 100,0            |

En ung man från socialgrupp III har i Sverige sannolikt större utsikter att nå en toppbefattning än vad hans motsvarighet i övriga Europa har. Det framgår av några undersökningar som utförts i INSEAD:s regi (*European Business*, Autumn 1971, s 59 ff). De sociala barriärerna tycks i Norden vara relativt svaga och en person med enkelt socialt ursprung (främst i Danmark och Sverige) har mycket större chans att bli storföretagsledare än i något annat land i Europa (tabell 2:9).

**TABELL 2:9** *Företagsledarnas sociala ursprung. Procentuell fördelning*

| Land           | VD från social-grupp I | Söner till affärs-män | Söner och sonsöner till företagschefer | Söner till arbetare | Söner till företagschefer och sonsöner till arbetare |
|----------------|------------------------|-----------------------|----------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------|
| Belgien        | 78                     | 58                    | 23                                     | 2                   | 3                                                    |
| Danmark        | 48                     | 28                    | 15                                     | 16                  | 14                                                   |
| Finland        | 67                     | 43                    | 18                                     | 10                  | 7                                                    |
| Frankrike      | 82                     | 62                    | 32                                     | 3                   | 7                                                    |
| Italien        | 80                     | 64                    | 31                                     | 3                   | 8                                                    |
| Nederländerna  | 77                     | 62                    | 27                                     | 4                   | 15                                                   |
| Norge          | 77                     | 57                    | 18                                     | 4                   | 14                                                   |
| Storbritannien | 66                     | 50                    | 14                                     | 7                   | 9                                                    |
| Sverige        | 70                     | 51                    | 24                                     | 15                  | 11                                                   |
| Västtyskland   | 70                     | 51                    | 23                                     | 10                  | 9                                                    |

Källa: *European Business*, Autumn 1971, s 60

I Danmark kommer 22 procent av företagsledarna från socialgrupp III (inkluderande 16 procent som är arbetarsöner), medan mindre än 48 procent kommer från socialgrupp I. Dessa siffror kontrasterar skarpt mot den som gäller för andra europeiska länder. Belgien, Italien, Nederländerna och Frankrike har mindre än 5 procent arbetarsöner bland sina företagsledare och tre fjärdedelar kommer från socialgrupp I. I Storbritannien är motsvarande siffror 10 resp 70 procent. I Frankrike, som är det mest "slutna" samhället, kommer 82 procent av företagsledarna från socialgrupp I.

I Norge, där 77 procent av företagsledarna kommer från socialgrupp I, har man ett nästan lika "slutet" samhälle som i Frankrike. Trots detta tycks företagsledarna i Norden som helhet ha en mera varierad social bakgrund än någon annanstans i Europa.

Utanför Norden verkar den sociala rörligheten vara störst i Storbritannien och Västtyskland. Den är inte stor men den finns. Fler tyska företagsledare kommer från socialgrupp III än i något annat land (*European Business*, Autumn 1971, s 60 ff).

Enligt *European Business* tycks de nordiska länderna vara mera öppna för förändringar. De har fler arbetarsöner bland företagsledarna i dag än vad de hade för en generation sedan. Antalet arbetarsöner bland företagsledarna i övriga länder var större för en generation sedan än i dag.

Faderns yrke är en viktig faktor när det gäller sonens karriärval. Tabell 2:9 visar att av de danska företagsledarna är endast drygt en fjärdedel söner till affärsmän, medan hälften av de svenska och norska företagsledarna kommer från företagsledarfamiljer. Motsvarande siffra för Finland är 43 procent. I övriga Europa är andelen söner till affärsmän högre, speciellt i Italien, Frankrike och Nederländerna.

Om det sociala ursprunget i Europa alltjämt tycks vara avgörande för en persons framgång i livet, är situationen en helt annan i USA, där pionjärandan alltid spelat en stor roll.

Medan nästan 80 procent av de europeiska företagsledarna rekryteras ur socialgrupp I och endast 5 procent ur socialgrupp III, kommer nära en fjärdedel av de amerikanska företagsledarna från socialgrupp III och endast var tionde från socialgrupp I.

TABELL 2:10 *Företagsledarnas sociala ursprung (socialgrupp). Procentuell fördelning*

| Land           | Socialgrupp |      |      | SUMMA |
|----------------|-------------|------|------|-------|
|                | I           | II   | III  |       |
| Belgien        | 78,4        | 19,6 | 2,0  | 100,0 |
| Frankrike      | 85,5        | 11,9 | 2,6  | 100,0 |
| Italien        | 82,3        | 14,6 | 3,1  | 100,0 |
| Nederländerna  | 83,3        | 11,9 | 4,8  | 100,0 |
| Storbritannien | 69,0        | 23,2 | 7,8  | 100,0 |
| Västtyskland   | 72,5        | 16,5 | 11,0 | 100,0 |

Källa: *European Business*, Oct 1969, s 51

TABELL 2:11 *Europeiska och amerikanska företagsledares sociala ursprung. Procentuell fördelning*

| Socialgrupp | USA<br>1900 | USA<br>1925 | USA<br>1950 | USA<br>1964 | Europa<br>1968 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| I           | 45,6        | 36,3        | 36,1        | 10,5        | 78,5           |
| II          | 42,1        | 47,8        | 51,8        | 66,2        | 16,2           |
| III         | 12,3        | 15,8        | 12,1        | 23,3        | 5,3            |
| SUMMA       | 100,0       | 99,9        | 100,0       | 100,0       | 100,0          |

Källa: *European Business*, Summer 1970, s 58

Tabellen visar att den sociala utjämningen i USA gick mycket långsamt under seklets första hälft men att den sedan gått snabbt.

Av ledarna för de 500 största amerikanska företagen 1964 hade 5,8 procent efterträtt sin fader på VD-posten. I Europa var motsvarande andel nästan fem gånger så stor (26 %). I Frankrike var andelen 34 procent.

Denna skillnad mellan USA och Europa kan till en del förklaras av att de amerikanska företagen är mycket större än de europeiska och att det därför är mindre vanligt att de domineras av en viss familj men skillnaden beror också på att faderns yrke hittills haft mycket större betydelse för sonens yrkesval i Europa än i USA.

### *Farfaderns yrke*

När man studerar den sociala rörligheten måste man ta hänsyn till att denna i många fall tar mer än en generation. I det sammanhanget får man inte heller glömma bort de stora demografiska förskjutningar som ägt rum i Sverige. 1870 hade t ex 72 procent av befolkningen sin utkomst från jordbruket. 1910 hade andelen sjunkit till 48 procent och var 1960 endast ca 14 procent.

Detta återspeglas i tabellerna 2:13 och 2:14. De visar att drygt en fjärdedel av farfäderna var lantbrukare mot endast en tiondel av fäderna. Fler farfäder var också hantverkare och arbetare (vardera 6 procent jämfört med 3 för fäderna i båda kate-

gorier) medan de högre och lägre tjänstemannagrupperna var 5 procentenheter flera resp färre. Ledargrupperna I och II är bland farfäderna endast hälften så många bland fäderna, dvs 15 procent. 10 procent av fäderna och 7 procent av farfäderna var småföretagare. Drygt 20 procent av storföretagsledarna i vår undersökning var alltså sonsöner till företagsledare.

Endast en tredjedel av farfäderna tillhörde socialgrupp I mot 75 procent av fäderna. Skillnaden mellan fäder och farfäder i socialgrupp III är dock mindre – 5 procent fäder mot 8 procent farfäder.

Farfädernas yrkesfördelning i vår undersökning och i SNS 57 skiljer sig endast obetydligt (tabell 2:12). Andelen företagsledare bland farfäderna har minskat något medan andelen arbetare och hantverkare ökat en aning liksom också de lägre tjänstemännen.

En jämförelse med övriga Europa visar att av de franska direktörerna har ca 50 procent farfäder från socialgrupp I. Var fjärde VD är sonson till en företagsledare. Mer än en fjärdedel av farfäderna kom från socialgrupp III (*European Business*, Oct 1968, s 53 ff). Omkring en femtedel av de engelska företagsledarnas farfäder var ägare till företag medan nästan lika många var företagsledare (*European Business*, Jan 1969, s 24 ff).

### *Sambandet mellan faderns och farfaderns yrken*

Genom att koppla samman farfädernas och fädernas yrken kan man få en mera detaljerad bild av den sociala rörligheten. Man kan t ex utgå från farfaderns yrke och därefter undersöka vad sonen/sonerna fick för yrke. I såväl SNS 57 som i vår undersökning finns flera typiska exempel på s k ståndscirkulation. Farfar var lantbrukare, sonen blev tjänsteman och sonsonen företagsledare. Det bekräftar teorin att större socialt avancemang oftast kräver minst två släktled.

Om man grovt rangordnar yrkena i den ordning de nämns i frågeformuläret och i t ex tabell 2:12 finner man att i 56 procent av fallen har fadern högre status än farfadern. I 14 procent har han lägre status. De undersökta företagsledarna tillhör någon av de två översta ledarkategorierna. Till dessa kategorier kan

TABELL 2:12 *Farfaderns yrke*

| Yrke              | Vår undersökning |      | SNS 57 |       |
|-------------------|------------------|------|--------|-------|
|                   | antal            | %    | antal  | %     |
| Ledare I          | 9                | 5,7  | 23     | 9,5   |
| Ledare II         | 14               | 8,9  | 25     | 10,5  |
| Ledare III        | 11               | 7,0  | 20     | 8,0   |
| Fria yrkesutövare | 6                | 3,8  | 6      | 2,5   |
| Högre tjänstemän  | 31               | 19,7 | 49     | 20,0  |
| Lägre tjänstemän  | 21               | 13,4 | 15     | 6,0   |
| Lantbrukare       | 44               | 28,0 | 72     | 29,5  |
| Hantverkare       | 10               | 6,4  |        |       |
|                   |                  |      | 22     | 9,0   |
| Arbetare          | 9                | 5,7  |        |       |
| Uppgift saknas    | 2                | 1,3  | 13     | 5,0   |
| SUMMA             | 157              | 99,9 | 245    | 100,0 |

man också hänföra 50 av fäderna. Minst 107 av de undersökta företagsledarna har högre status än sina fäder. Av detta kan man sluta sig till att det förekommit en betydande social rörlighet i de undersökta företagsledarnas familjer och att denna omspant flera generationer.

Det finns dock i denna undersökning några exempel på personer som från socialgrupp III tagit steget direkt till socialgrupp I genom att bli storföretagsledare.

TABELL 2:13 *Farfaderns socialgrupp*

| Socialgrupp    | antal | %     |
|----------------|-------|-------|
| I              | 52    | 33,1  |
| II             | 90    | 57,3  |
| III            | 13    | 8,3   |
| Uppgift saknas | 2     | 1,3   |
| SUMMA          | 157   | 100,0 |

När farfadern tillhörde kategorin ledare I gjorde även fadern det i 9 fall av 10. Om farfadern däremot tillhörde ledare III, har fadern i 36 procent av fallen blivit ledare för ett större företag. Ingen har emellertid blivit ledare för ett företag i samma storleksklass som farfadern och i 64 procent av fallen har fadern inte blivit företagsledare.

Som vi tidigare visat (tabell 2:4) var 19 procent av de undersökta företagsledarna söner till ledare I, 13 procent till ledare II och 10 procent söner till ledare III. Vi har också visat att 6 procent av de amerikanska företagsledarna efterträdde sin far på VD-posten i sitt nuvarande företag och att en fjärdedel av de europeiska företagsledarna gjort detsamma. Vårt material medger ingen motsvarande beräkning för Sveriges del. Ovanstående diskussion om sambandet mellan farfaderns, faderns och sonens yrken antyder dock att det i större företag är ganska sällan som sonen efterträder sin far som VD. Vi vet inte om det är lika ovanligt som i USA, men att det i Sverige är betydligt mindre vanligt än i övriga Europa står fullt klart.

Ungefär var femte fransk VD var son till fri yrkesutövare och detsamma gäller för farfäderna. INSEAD-undersökarna drar därav slutsatsen att social rörlighet är en process som tar minst två generationer och att de fria yrkena tjänar som språngbräda för många som kommer från "lågstatusfamiljer" (*European Business*, Oct 1968, s 54 f). I USA fyller de lägre tjänstemannayrkena motsvarande funktion.

Av vårt material kan man inte på samma sätt urskilja någon yrkeskategori som mer än andra skulle tjäna som språngbräda för ett avancemang från socialgrupp III till posten som storföretagsledare.

### *Moderns och morfaderns yrke*

Moderns yrke har sannolikt haft endast marginell och bara i enstaka fall någon märkbar betydelse för avancemang till en chefspost (även om modern på andra sätt säkerligen kan spela stor roll för valet av levnadsbana). Av de undersökta företagsledarnas mödrar var bara var tionde yrkesverksam på hel- eller

deltid, medan återstående 90 procent karaktäriserades som hemmafruar.

Nästan var tredje av företagsledarnas morfäder (31 %) var företagsledare mot endast ungefär var femte av farfäderna. En fjärdedel av morfäderna var lantbrukare och var tionde hantverkare eller arbetare. 45 procent av morfäderna tillhörde socialgrupp I och endast 11 procent socialgrupp III.

Enligt materialet har det varit ovanligt att företagsledarnas fäder "gift in sig" i en högre socialgrupp än den egna; endast tio stycken hade gjort detta. Det visar att faderns giftermål – dvs morfaderns sociala status – knappast haft nämnvärd betydelse för de undersökta företagsledarnas sociala avancemang.

TABELL 2:14 *Moderns och morfaderns yrke*

| Yrke              | Modern |       | Morfadern |       |
|-------------------|--------|-------|-----------|-------|
|                   | antal  | %     | antal     | %     |
| Ledare I          |        |       | 13        | 8,3   |
| Ledare II         | 1      | 0,6   | 18        | 11,5  |
| Ledare III        | 3      | 1,9   | 17        | 10,8  |
| Fria yrkesutövare | 2      | 1,3   | 7         | 4,5   |
| Högre tjänstemän  | 2      | 1,3   | 29        | 18,5  |
| Lägre tjänstemän  | 7      | 4,5   | 14        | 8,9   |
| Lantbrukare       |        |       | 39        | 24,8  |
| Hantverkare       |        |       | 7         | 4,5   |
| Arbetare          |        |       | 10        | 6,4   |
| Ej yrkesarbetande | 135    | 85,9  |           |       |
| Uppgift saknas    | 7      | 4,5   | 3         | 1,9   |
| SUMMA             | 157    | 100,0 | 157       | 100,1 |

### *Makans yrke*

Av de 157 svarande storföretagsledarna var endast 3 ogifta, och av dessa hade 2 tidigare varit gifta. Av de 154 gifta hade 104 (66 %) en icke yrkesarbetande maka. 8 av hustrurna kunde hänföras till vardera kategorin högre tjänstemän och fria yrkesut-

övare och drygt dubbelt så många (17) var lägre tjänstemän. Endast en tillhörde kategorin annan arbetare. För 16, av vilka 9 med akademisk examen, framgår inte av de angivna titlarna om de var yrkesarbetande eller ej.

Bland hustrurna till företagsledare under 55 år är det, som framgår av tabell 2:15, mycket vanligare med förvärvsarbete än bland fruar till äldre VD.

Med hänsyn tagen till de 16 med oviss yrkesstatus ligger andelen förvärvsarbetande hustrur mellan 25 och 35 procent. Som jämförelse kan nämnas att 1965 var ca 32,6 procent av alla gifta kvinnor i Sverige förvärvsarbetande (*Statistisk årsbok* 1972). Storföretagsledarnas hustrur skiljer sig således i detta avseende inte märkbart från övriga kvinnor.

Makans yrke tycks knappast ha någon betydelse för en företagsledares karriär. Mera intressant är hustruns sociala ursprung, dvs svärfaderns yrke och socialgruppsstillhörighet.

TABELL 2:15 *VD:s ålder och makans förvärvsarbete*

| VD:s ålder | Makan är       |       |                   |       |       |       |
|------------|----------------|-------|-------------------|-------|-------|-------|
|            | Yrkesarbetande |       | Ej yrkesarbetande |       | SUMMA |       |
|            | antal          | %     | antal             | %     | antal | %     |
| 70—        | —              | —     | 2                 | 100,0 | 2     | 100,0 |
| 65—69      | 1              | 20,0  | 4                 | 80,0  | 5     | 100,0 |
| 60—64      | —              | —     | 16                | 100,0 | 16    | 100,0 |
| 55—59      | 4              | 12,1  | 29                | 87,9  | 33    | 100,0 |
| 50—54      | 12             | 38,7  | 19                | 61,3  | 31    | 100,0 |
| 45—49      | 8              | 28,6  | 20                | 71,4  | 28    | 100,0 |
| 40—44      | 5              | 38,5  | 8                 | 61,5  | 13    | 100,0 |
| 35—39      | 2              | 25,0  | 6                 | 75,0  | 8     | 100,0 |
| 30—34      | 2              | 100,0 | —                 | —     | 2     | 100,0 |
| TOTALT     | 34             | 24,6  | 104               | 75,4  | 138   | 100,0 |

## *Svärfaderns yrke*

Över hälften av de studerade företagschefernas svärfäder tillhörde socialgrupp I (59 %), 36 procent socialgrupp II och 5 procent socialgrupp III. Det är nästan exakt samma fördelning som för företagsledarnas fäder. Det betyder emellertid inte att företagsledarna valt sina hustrur ur samma sociala skikt. I omkring 40 procent av fallen är nämligen storföretagsledarna gifta med en kvinna ur någon annan socialgrupp (tabell 2:16).

**TABELL 2:16** *Faderns och svärfaderns socialgruppstillhörighet*

| Svärfaderns<br>socialgrupp | Faderns socialgrupp |       |       |       |       |       | TOTALT |       |
|----------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
|                            | I                   |       | II    |       | III   |       |        |       |
|                            | antal               | %     | antal | %     | antal | %     | antal  | %     |
| I                          | 66                  | 72,5  | 23    | 42,6  | 1     | 12,5  | 90     | 58,8  |
| II                         | 23                  | 25,3  | 27    | 50,0  | 5     | 62,5  | 55     | 36,0  |
| III                        | 2                   | 2,2   | 4     | 7,4   | 2     | 25,0  | 8      | 5,2   |
| SUMMA                      | 91                  | 100,0 | 54    | 100,0 | 8     | 100,0 | 153    | 100,0 |

Tabellen visar att av företagsledarna ur socialgrupp I har en dryg fjärdedel (27,5 %) en hustru ur lägre socialgrupp. Av dem som tillhör socialgrupp II är 42 resp 7 procent gifta med någon ur socialgrupp I och III. Av företagsledarna i socialgrupp III hade hela 75 procent en hustru ur högre socialgrupp. Totalt sett var 62 procent gifta med en person med samma sociala bakgrund. 19 procent var gifta med någon ur högre socialgrupp och lika många med någon ur en lägre.

I jämförelse med sin fader är tydligen dagens storföretagsledare betydligt mindre bunden av klasstänkande vid valet av hustru, vilket också kan tyda på att det skett en viss social utjämning.

Detta blir ännu tydligare vid en jämförelse mellan resp fäders yrken (tabell 2:17). Det finns en klar tendens som visar att man i stor utsträckning gifter sig med någon vars fader tillhör samma yrkeskategori som ens egen. Ofta försöker man tydligen finna

TABELL 2:17 *Faderns och svärfaderns yrken. Procentuell fördelning*

| Svärfaderns yrke | Faderns yrke  |       |       |            |           |           |             |             |          |
|------------------|---------------|-------|-------|------------|-----------|-----------|-------------|-------------|----------|
|                  | Ledarkat-gori |       |       | Fria yrken | Högre tjm | Lägre tjm | Lantbrukare | Hantverkare | Arbetare |
|                  | I             | II    | III   |            |           |           |             |             |          |
| Ledare I         | 20,7          | 10,0  | 6,3   | 14,3       | 15,8      | —         | 6,7         | —           | —        |
| Ledare II        | 13,8          | 10,0  | 12,5  | —          | 2,6       | 9,1       | 13,3        | 20,0        | —        |
| Ledare III       | 3,4           | 10,0  | 25,0  | 28,6       | 15,8      | 9,1       | —           | 20,0        | —        |
| Fria yrken       | 17,2          | 15,0  | 12,5  | 21,4       | 7,9       | 9,1       | 6,7         | 20,0        | —        |
| Högre tjänstemän | 31,0          | 25,0  | 12,5  | 7,1        | 42,1      | 18,2      | 20,0        | —           | —        |
| Lägre tjänstemän | 3,4           | 25,0  | 6,3   | 7,1        | 7,9       | 36,4      | 13,3        | —           | 60,0     |
| Lantbrukare      | 6,9           | —     | 18,8  | 21,4       | 7,9       | 18,2      | 20,0        | 20,0        | —        |
| Hantverkare      | 3,4           | —     | 6,3   | —          | —         | —         | 6,7         | —           | 20,0     |
| Arbetare         | —             | 5,0   | —     | —          | —         | —         | 13,3        | 20,0        | 20,0     |
| SUMMA            | 99,8          | 100,0 | 100,2 | 99,9       | 100,0     | 100,1     | 100,0       | 100,0       | 100,0    |

en hustru ur en "högre" kategori. Ju lägre social status man själv har desto oftare har man "gift upp sig". Tjänstemännen är de som oftast väljer någon ur samma yrkeskategori. Minst vanligt tycks det vara bland hantverkare/arbetare och ledare.

En tredjedel av företagscheferna är gifta med en dotter till en företagsledare (varav hälften själva kommer från en företagsledarfamilj). Denna siffra stämmer väl överens med den som INSEAD-undersökningen kom fram till 1971. Man fann att Norden i fråga om giftermål skilde sig ganska markant från övriga länder i Europa och tolkar detta som att "de nordiska företagsledarna föredrar att gifta sig av kärlek" (*European Business*, Autumn 1971, s 62 ff).

Medan sålunda en tredjedel av nordborna gift sig med en företagsledares dotter valde, enligt tabell 2:18, hela 57 procent av de franska, 61 procent av de holländska och 65 procent av de belgiska företagsledarna en dotter till en företagsledare. Enligt INSEAD-undersökningen har företagsledarna i Norden också i betydligt större utsträckning än direktörerna i övriga Europa

TABELL 2:18 *Svärfaderns yrke. Procent*

| Land           | Svärfaderns yrke |                   |                              |          |                                      |
|----------------|------------------|-------------------|------------------------------|----------|--------------------------------------|
|                | Företagare       | Fria yrkesutövare | Högre eller lägre tjänstemän | Arbetare | Företagschef och son till företagare |
| Danmark        | 30               | 28                | 58                           | 16       | 28                                   |
| Finland        | 34               | 20                | 64                           | 11       | 43                                   |
| Norge          | 38               | 22                | 62                           | 12       | 57                                   |
| Sverige        | 33               | 32                | 65                           | 13       | 51                                   |
| Frankrike      | 57               | 28                | 85                           | 0        | 62                                   |
| Storbritannien | 47               | 23                | 70                           | 2        | 50                                   |
| Västtyskland   | 60               | 13                | 73                           | 8        | 51                                   |
| Italien        | 53               | 17                | 70                           | 2        | 64                                   |
| Belgien        | 65               | 16                | 81                           | 0        | 58                                   |
| Nederländerna  | 61               | 9                 | 70                           | 2        | 62                                   |

Källa: *European Business*, Autumn 1971

gift sig med arbetardöttrar (Danmark 16 %, Sverige 13 %, Norge 12 %). Av de engelska, italienska och holländska företagsledarna har endast 2 procent gift sig med arbetardöttrar – i Frankrike och Belgien inte någon alls. Många bemärkta familjer i Frankrike tillhör den s k HSP (Haute Société Protestante), den protestantiska överklassen, inom vilken medlemmarna inbördes gift sig och som driver många banker och haft ett stort inflytande.

INSEAD-undersökarna hävdar att man i de utomnordiska länderna är betydligt mindre socialt rörlig och mera benägen för resonemangspartier än i Norden. I övriga Europa är giftermål inte bara en fråga om att välja en livspartner från det egna samhällsskiktet utan man bör också – om man vill göra karriär -- välja någon med samma yrkesmässiga bakgrund.

Resultaten från vår undersökning tyder ju också på att man i Sverige i mycket liten utsträckning gifter sig med någon ur samma yrkeskategori och att man vid valet av hustru inte strikt håller sig till företagsledarfamiljer.

Den enda svenska undersökning av företagsledare som tidigare studerat svärfaderns sociala status är VA 66. Den fann ingenting som på ett avgörande sätt skiljer sig från våra rön, även om den noterade en viss skillnad mellan faderns och svärfaderns status. Sålunda kom 61 procent av företagsledarnas fäder från socialgrupp I mot 55 procent av hustrurnas fäder. 10 procent av företagsledarnas fäder och 4 procent av hustrurnas fäder tillhörde socialgrupp III.

Enligt Warner & Abegglen gifter man sig i USA mest på sin egen sociala nivå. Men det finns en anmärkningsvärd skillnad mellan framför allt företagsledare med arbetar- och lägre tjänstemannabakgrund. Medan arbetarsönerna i större utsträckning än någon annan grupp gifter sig på sin egen sociala nivå, har sönerna till lägre tjänstemän lyckats bryta de sociala skrankorna i samband med äktenskapet. Detta kan enligt Warner & Abegglen hänga samman med tjänstemännens relativt diffusa ställning i det amerikanska samhället samt med den relativt höga utbildningsnivån för företagsledare som är söner till lägre tjänstemän (Rundblad, Bengt, "Född till direktör", *Industria* 1956:11, s 44).

Vi har tidigare visat att förhållandet i Sverige är det motsatta. Här är det de lägre tjänstemännen som oftast gifter sig på samma sociala nivå, medan arbetarsönerna väljer någon med högre social bakgrund.

## Sammanfattning

Som en sammanfattning av detta kapitel kan konstateras att den regionala rörligheten är stor bland dagens svenska storföretagsledare. Hälften har sin verksamhet förlagd till Stockholm. Var fjärde företagsledare är född på landsbygden, ca en tredjedel i storstadsområdena och fyra av tio i övriga städer.

Dagens VD rekryteras ur ett ganska exklusivt socialt skikt. 60 procent kommer från socialgrupp I och endast 5 procent från socialgrupp III. Drygt 42 procent är söner till företagsledare.

Trots detta har det under de senaste decennierna skett en viss demokratisering av chefsrekryteringen, även om den går långsamt.

En jämförelse med andra länder visar att den sociala bakgrunden har en mycket mera avgörande betydelse för karriären i övriga Europa än i Sverige. I USA däremot har utvecklingen mot ett mera "öppet samhälle" gått snabbare. En orsak till detta kan vara att utbildningsväsendets demokratisering där kommit tidigare än i Sverige, där den ännu inte hunnit få någon inverkan på rekryteringen av dagens storföretagsledare. Sannolikt kommer den sociala utjämningen att öka när de som nu utbildar sig kommit upp till den ålder då de kan komma i fråga för dessa chefsposter.

Utbildningens betydelse diskuteras närmare i följande kapitel.

### 3 Utbildning

Vad är det som konstituerar en bra företagsledare? Den frågan har intagit en framträdande plats i tidigare undersökningar<sup>1</sup>. Ett otal försök har gjorts att definiera "den perfekta ledaren". De flesta definitionerna har som regel kommit att gälla frågan om medfödda och förvärvade egenskaper. Man har menat att vissa människor personligen har större fallenhet för ledaruppgifter än andra, men man kan därför knappast säga att man föds till ledare. Snarare är det frågan om en utveckling. Ju mer utbildning, kunskaper, praktik och erfarenheter en person skaffar sig, desto lättare bör de goda personliga egenskaperna kunna komma till sin rätt. För att i olika situationer kunna fatta kloka beslut behövs kunskaper. Sådana skaffar man sig genom utbildning och därefter kan de tillämpas och utökas i praktiken.

Under efterkrigstiden har företagen utvecklats snabbt, inte bara produktionstekniskt utan också organisatoriskt. Med växande storlek och komplexitet har företagen alltmer börjat använda sig av specialister, produktionstekniker, personaladministratörer, marknadsförare etc. Företagsledarens uppgift blir nu ofta att samordna dessa specialister till en fungerande enhet. Kontakterna utåt – mellan företaget och dess olika intressenter – har också ökat och ställt nya krav på företagsledandet.

Vilken utbildning har dagens storföretagsledare för att möta dessa krav? Vårt material kan knappast tas till utgångspunkt för någon utförlig analys, men det ger en del upplysningar om vilken utbildning storföretagsledarna skaffat sig och vilken utbildning de anser speciellt värdefull.

<sup>1</sup> Några exempel på sådana undersökningar är:

Carlson, Sune, *Företagsledning och företagsledare*, s 95 ff  
SNS 57, 27 ff

Ohlsson, Fred, "Företagsledarnas utbildning", *Ekonomiskt Forum*, s 17 ff  
Honko, Jaako, "Morgondagens chefer går i skola hela sitt liv", *Ekonomien* 1970:19, s 3 ff

## Allmän teoretisk utbildning

Cheferna för de stora företag vi här rör oss med har en relativt hög utbildning. Tre av fyra har akademisk utbildning. Endast tio företagsledare (6 %) har enbart realexamen eller lägre utbildning och 29 (19 %) studentexamen eller likvärdig utbildning.

Som tabell 3:1 visar dominerar civilekonomer och civilingenjörer bland akademikerna med drygt 20 procent vardera. 10 av företagscheferna är jurister och 15 har någon annan akademisk examen. Inte mindre än 26 (17 %) av storföretagsledningarna har avlagt flera akademiska examina.

TABELL 3:1 *VD:s utbildning*

| Utbildning                               | antal | %     |
|------------------------------------------|-------|-------|
| Civilingenjörsexamen                     | 33    | 21,0  |
| Civilekonomexamen                        | 34    | 21,7  |
| Jur kand-examen                          | 10    | 6,4   |
| Annan akademisk examen                   | 15    | 9,6   |
| Dubbel akademisk examen                  | 26    | 16,5  |
| Studentexamen eller likvärdig utbildning | 29    | 18,5  |
| Realexamen eller likvärdig utbildning    | 4     | 2,5   |
| Folkskola                                | 6     | 3,8   |
| SUMMA                                    | 157   | 100,0 |

De som har enbart studentexamen eller likvärdig utbildning fördelar sig på följande sätt:

TABELL 3:2 *VD:s utbildning: studentexamen eller motsvarande*

| Utbildning                 | antal | % av studenter | % av samtliga |
|----------------------------|-------|----------------|---------------|
| Studentexamen              | 1     | 3,3            | 0,6           |
| Tekniskt gymnasium         | 9     | 31,3           | 5,7           |
| Handelsgymnasium           | 17    | 58,6           | 11,0          |
| Annan likvärdig utbildning | 2     | 6,8            | 1,2           |
| SUMMA                      | 29    | 100,0          | 18,5          |



JAG ÄR FAKTISKT EN LEDARBE-  
GÄVNING, MEN DET ÄR DET ING-  
EN SOM HAR UPPTÄCKT.

Av företagsledarna med realexamen eller lägre utbildning har 6 enbart folkskola, medan 4 har avlagt realexamen.

Många företagsledare har alltså dubbla akademiska examina. Det finns många civilekonomer och civilingenjörer som kombinerat sin utbildning med någon annan examen. Vidareutbildning inom det egna facket är vanlig, t ex civilingenjörsexamen + teknologie licentiat- eller doktorsexamen. Dessa dubbla examina förklarar också att vi jämfört med andra utredningar redovisar en relativt liten andel med enbart civilekonom- eller civilingenjörsexamen.

Om man tar hänsyn till dessa dubbla examina, visar det sig att det bland de undersökta företagsledarna finns 46 civilekonomer och 39 civilingenjörer samt fem företagsledare med båda dessa examina (tabell 3:3).

TABELL 3:3 *VD:s akademiska examina*

| Examen                    | antal | % av samtliga |
|---------------------------|-------|---------------|
| Civilingenjörsexamen      | 44    | 28,1          |
| Civilekonomexamen         | 51    | 32,5          |
| Jur kand-examen           | 14    | 8,9           |
| Annan akademisk examen    | 29    | 18,5          |
| Utländsk akademisk examen | 9     | 5,7           |

Av dem som avlagt "annan akademisk examen" har ungefär en tredjedel grundexamen (fil mag, fil kand och pol mag), medan hälften har högre akademisk examen (licentiat- eller doktors-examen). Uppgift saknas för fyra svarande. De övriga har studerat vid någon specialhögskola (agronom, civiljägmästare, officer). Bland dem med "annan akademisk examen" är tekniker och ekonomer ungefär jämnt fördelade.

Nio företagsledare har avlagt utländsk akademisk examen, varav två Master of Business Administration och tre Master of Science in Industrial Management. Vidare har 17 genomgått någon annan form av teoretisk utbildning (dvs icke företagsledarutbildning) i utlandet.

Bland akademikerna har ca 60 procent antingen civilekonom- och/eller civilingenjörsexamen med en viss övervikt för de förra. Ser vi på hela materialet, blir ekonomernas majoritet ännu tydligare eftersom de dominerar bland dem som har enbart studentexamen eller likvärdig utbildning. Totalt sett blir andelen ekonomiskt utbildade 47 procent mot 37 procent med teknisk utbildning.

I tabell 3:4 har vi sammanställt resultaten från några olika undersökningar av svenska företagsledares utbildning. Tabellen ger en något förvirrad bild av utvecklingen. Att andelen företagsledare med akademisk examen ökat stort efter andra världskriget står emellertid klart om man jämför Sune Carlsons och Bertil Hökbys siffror med de övriga. Sune Carlson, Bertil Hökby, Fred Ohlsson och Glimstedt-Lejefors redovisar alla ett betydande bortfall. Men de är också överens om att detta bortfall (på

TABELL 3:4 VD:s utbildning enligt undersökningar 1944—1972.  
Procentuell fördelning

| Undersökning                | Aka-<br>demisk<br>examen | Studentexamen<br>eller motsva-<br>rande | Realexamen<br>eller<br>motsv. | Folk-<br>skola | Ingen<br>skola<br>nämnd |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|----------------|-------------------------|
| Sune Carlson 1944           | 52,0                     | 24,5                                    | 13                            |                | 10,5                    |
| Bertil Hökby                | 51,0                     | 31,0                                    |                               | 1,0            | 17,0                    |
| Fred Ohlsson 1956           | 72,5                     | 15,0                                    | 4,0                           | —              | 9,0                     |
| SNS 57                      | 69,5                     | 26,0                                    | 2,0                           | 2,5            | —                       |
| Glimstedt-<br>Lejefors 1960 | 76,6                     | 14,5                                    | 1,6                           |                | 7,3                     |
| VA 66                       | 78,0                     | 16,0                                    | 4,0                           | 2,0            | —                       |
| Lund 67                     | 87,0                     | 13,0                                    | —                             | —              | —                       |
| Glimstedt-<br>Lejefors 1970 | 86,5                     | 8,2                                     | 2,4                           |                | 2,9                     |
| INSEAD<br>i Sverige 1971    | 77,0                     | ?                                       | ?                             | ?              | ?                       |
| Vår under-<br>sökning 1972  | 75,2                     | 18,4                                    | 2,5                           | 3,8            | —                       |

grund av undersökningarnas metodik) huvudsakligen består av företagsledare med enbart folkskola och eventuellt några år i realskola. Andelen akademiker som redovisas i tabellen kan därför antas vara någorlunda rättvisande.

När man ser på de övriga undersökningarna, som samtliga gjorts under perioden 1956–1972, blir det svårare att dra några slutsatser om utvecklingen. Akademikerprocenten varierar mellan 70 (år 1957) och 87 procent (år 1970). Om man bortser från resultatet av vår undersökning har den redovisade andelen akademiker bland storföretagsledarna ökat relativt kontinuerligt under denna period. Därför skulle man kunna tro att vår siffra (75 %) möjligen är felaktig eller att det skett en förändring under de allra senaste åren. Men INSEAD-undersökningen kom 1971 fram till ungefär samma resultat (77 %). De kompletterande uppgifter om utbildning som vi kunnat få om dem som inte

TABELL 3:5 *VD:s akademiska examina. Procentuell fördelning i några svenska undersökningar*

| Examen           | SC<br>44 | BH<br>47 | FO<br>56 | SNS<br>57 | GL<br>60 | Lund<br>67 | GL<br>70 |
|------------------|----------|----------|----------|-----------|----------|------------|----------|
| Akademiker       | 52       | 51       | 72       | 69,5      | 76,6     | 87,0       | 86,5     |
| därav:           |          |          |          |           |          |            |          |
| Civilingenjör    | 21,5     | 36       | 22       | 44        | 32,3     | 75         | 27,1     |
| Civilekonom      | 10,5     | 6        | 20       | 10        | 18,5     | 4          | 17,6     |
| Jur kand         | 13       | 4        | 20       | 9         | 16,9     | 2          | 16,5     |
| Annan akadem ex  | 2,5      | 1,5      | 10       | 4,5       | 4,0      | —          | 5,9      |
| Dubbel akadem ex | 4,5      | 3,5      | —        | 2         | 4,8      | 6          | 19,4     |

besvarat enkäten tyder inte heller på att andelen akademiker skulle bli högre än 75 procent om bortfallet togs med.

Däremot bör man vara mera tveksam till de siffror som redovisas av Lund 67 och av Glimstedt-Lejefors. Hela 90 procent av företagsledarna inom verkstadsindustrin har enligt vår studie akademisk examen. Lund 67 omfattar endast metall- och verkstadsföretag, vilket förklarar den höga akademikerandelen i denna undersökning. En del av förklaringen till de varierande procent-siffrorna torde således ligga i de olika undersökningarnas urvalsprinciper.

När det gäller fördelningen mellan olika akademiska examina är siffrorna nästan lika svårtolkade. Vi kan dock med stor säkerhet säga att en betydande del av variationerna beror på olikheter i urvalsprinciperna. I SNS 57 var enligt författarna industriföretagen överrepresenterade i förhållande till näringslivet i genomsnitt. Det gällde i ännu högre grad Bertil Hökbys undersökning och Lund 67, i vilka endast industriföretag finns representerade. I Fred Ohlssons och Sune Carlsons undersökningar är däremot banker och försäkringsbolag överrepresenterade jämfört med ett tvärsnitt av näringslivet. Eftersom civilingenjörsexamen dominerar inom industrin, medan civilekonom- och jur kand-examen är vanligare i handelsföretag, banker och försäkringsbolag, förklarar detta den höga andelen civilingenjörer i Lund 67 och Bertil Hökbys undersökning.

Tar man hänsyn till detta, finner man att andelen ekonomer ökat medan ingenjörerna och framför allt juristerna betydligt minskat sina andelar. Intressant är också den markanta ökningen av storföretagsledare med dubbel akademisk examen – 2 procent i SNS 57 mot 16 procent i vår (tabell 3:5).

### *Utbildning i olika länder*

Jämfört med övriga västeuropeiska länder intar Sverige en mellanställning när det gäller andelen akademiker bland storföretagsledarna. Som framgår av tabell 3:6 har framför allt Finland, men också Belgien och Frankrike, en mycket stor andel akademiker. I botten ligger England och Danmark med endast ca 50 procent.

INSEAD-undersökningen redovisar också en jämförelse med antalet akademiker bland samtliga företagsledare resp hela arbetskraften i olika länder (tabell 3:6). Siffrorna visar i hur hög grad storföretagsledarna skiljer sig från befolkningen i övrigt när det gäller akademisk utbildning.

**TABELL 3:6** *Andelen akademiker bland storföretagsledare i ett antal länder i Europa. Procentuell fördelning*

| Land           | Andel akademiker<br>bland de under-<br>sökta företags-<br>ledarna | Andel akademiker<br>av hela arbets-<br>kraften | Andel akademiker<br>bland alla före-<br>tagsledare |
|----------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Frankrike      | 83                                                                | 2,7                                            | 14                                                 |
| Västtyskland   | 81                                                                | —                                              | 30                                                 |
| Storbritannien | 50                                                                | 3,3                                            | 6                                                  |
| Italien        | 78                                                                | —                                              | ?                                                  |
| Belgien        | 85                                                                | —                                              | ?                                                  |
| Nederländerna  | 60                                                                | 1,4                                            | 14                                                 |
| Danmark        | 51                                                                | 2,0                                            | 8                                                  |
| Finland        | 91                                                                | 2,1                                            | 22                                                 |
| Norge          | 63                                                                | 2,6                                            | 16                                                 |
| Sverige        | 77                                                                | 2,1                                            | 13                                                 |

Källa : *European Business*, Autumn 1971, s 62f

De nordiska länderna bildar ingen homogen enhet i fråga om företagsledarnas utbildning. Finland har den största andelen akademiker av alla europeiska länder med 91 procent, medan Danmark, som nämnts, ligger lägst med 50 procent.

I de utomnordiska länderna har belgiska, franska och tyska chefer den högsta utbildningen – de engelska den lägsta. I franska företag har ca 83 procent av företagsledarna utexaminerats från universitetet och av dessa hade hälften högre examen från École Polytechnique. Endast 19 procent av Tysklands företagsledare saknar akademisk bakgrund, och nära 40 procent har doktorsgrad.

I USA verkar akademiska meriter vara närmast ett krav för en storföretagsledare. Bara 4 procent av de amerikanska direktörerna saknar akademisk examen (*European Business*, Summer 1970, s 59).

Av de nordiska företagsledarna har ca 80 procent teknisk och/eller ekonomisk examen. I Sverige (65 %) och Norge dominerar ingenjörerna medan förhållandet mellan tekniker och ekonomer är mera jämnt i Finland och Danmark (*European Business*, Autumn 1971, s 62 f).

Över hälften av de europeiska företagsledarna har studerat teknologi eller naturvetenskap. Knappt en tredjedel har ekonomisk examen. De tekniska ämnena dominerar klart i Belgien, Frankrike, Västtyskland och Nederländerna, medan ekonomiska ämnen har ett knappt övertag i Storbritannien och Italien. Juridisk examen tycks vara ovanlig bland företagsledarna utom i Nederländerna och Belgien, där studier i juridik t o m är vanligare än i ekonomiska ämnen. Företagsledarnas studieinriktning är ganska lika i Europa och i USA.

De proportioner mellan teknisk och ekonomisk utbildning i Sverige (65 procent ingenjörer mot ca 15 procent ekonomer) som INSEAD-undersökningen redovisar stämmer inte med våra resultat. Visserligen betonar INSEAD-undersökarna att det pågår en förskjutning mot ökade ekonomiska studier, men man måste ändå ställa sig tvivlande till de redovisade siffrorna. Den mycket låga svarsprocenten för Sveriges del kan ha bidragit till att INSEAD-resultaten är mindre representativa.

**TABELL 3:7 Företagsledarnas studier fördelade på olika ämnen i olika europeiska länder. Procentuell fördelning**

| Land           | Teknik, naturvetenskap | Ekonomi | Juridik, humaniora |
|----------------|------------------------|---------|--------------------|
| Belgien        | 63,3                   | 16,3    | 20,4               |
| Frankrike      | 59,0                   | 34,1    | 6,9                |
| Italien        | 42,0                   | 43,2    | 14,8               |
| Nederländerna  | 46,9                   | 21,9    | 31,2               |
| Sverige        | 65,0                   | —       | —                  |
| USA            | 52,6                   | 32,4    | 8,5                |
| Västtyskland   | 54,3                   | 28,6    | 17,1               |
| Storbritannien | 42,7                   | 46,6    | 10,7               |

Källa: *European Business*, Oct 1969, s 53 (för USA), Summer 1970, s 59 och för Sverige Autumn 1971, s 63

### *Födelseort och utbildning*

Inte direkt oväntat medför företagsledarnas regionala ursprung vissa olikheter i deras utbildning. Som framgår av tabell 3:8 är det bara ca 10 procent av dem som är födda i någon av de tre storstadsregionerna som inte har akademisk examen, medan andelen i övriga städer och på landsbygden uppgår till ca en tredjedel.

Våra resultat avviker här starkt från SNS 57. I den undersökningen var skillnaderna relativt små mellan de olika ortskategorierna. Men i vår undersökning har övriga städer och landsbygden en mycket större andel företagsledare med enbart studentexamen eller lägre utbildning. Detta resultat är ganska förvånande – man tycker att andelen akademiker skulle ha ökat något snabbare i dessa två ortskategorier. I varje fall är det svårt att finna någon rimlig orsak till att andelen akademiker där skulle vara oförändrad under den gångna 15-årsperioden medan den i storstadsområdena ökat med ca 15 procentenheter.

**TABELL 3:8** *VD:s födelseort och utbildning.*  
*Procentuell fördelning av utbildningskategorier på födelseorter*

| Födelseort    | Akademisk examen |        | Studentexamen |        | Realexamen och lägre utbildning |        | SUMMA |
|---------------|------------------|--------|---------------|--------|---------------------------------|--------|-------|
|               | VU               | SNS 57 | VU            | SNS 57 | VU                              | SNS 57 |       |
| Stockholm     | 89,7             | 73,5   | 10,3          | 25,0   | —                               | 1,5    | 100,0 |
| Göteborg      | 88,9             | 77,0   | 11,1          | 23,0   | —                               | —      | 100,0 |
| Malmö         | 90,0             | 75,0   | 10,0          | 25,0   | —                               | —      | 100,0 |
| Övriga städer | 67,8             | 69,0   | 22,0          | 24,5   | 10,2                            | 6,5    | 100,0 |
| Landsbygden   | 66,7             | 66,5   | 23,8          | 28,0   | 9,5                             | 5,5    | 100,0 |
| Utlandet      | 87,5             | —      | 12,5          | —      | —                               | —      | 100,0 |

**TABELL 3:9** *VD:s födelseort och utbildning. Procentuell fördelning av födelseorter på utbildningskategorier*

| Födelseort    | Företagsledarnas utbildning |        |                                        |        |                                 |        |
|---------------|-----------------------------|--------|----------------------------------------|--------|---------------------------------|--------|
|               | Akademisk utbildning        |        | Studentexamen och likvärdig utbildning |        | Realexamen och lägre utbildning |        |
|               | VU                          | SNS 57 | VU                                     | SNS 57 | VU                              | SNS 57 |
| Stockholm     | 22,0                        | 26,0   | 10,3                                   | 23,5   | —                               | 9,0    |
| Göteborg      | 6,8                         | 6,0    | 3,4                                    | 5,0    | —                               | —      |
| Malmö         | 7,6                         | 5,0    | 3,4                                    | 5,0    | —                               | —      |
| Övriga städer | 33,9                        | 30,0   | 44,8                                   | 28,5   | 60,0                            | 45,5   |
| Landsbygden   | 23,7                        | 33,0   | 34,5                                   | 38,0   | 40,0                            | 45,5   |
| Utlandet      | 5,9                         | —      | 3,4                                    | —      | —                               | —      |
| SUMMA         | 99,9                        | 100,0  | 99,8                                   | 100,0  | 100,0                           | 100,0  |

”Det vore naturligtvis idealiskt om barnens begåvning främst fick avgöra frågan om deras vidare utbildning. Men i realiteten är det ju så att de högre socialgruppernas barn går vidare till högre utbildning i större utsträckning än vad som motsvarar deras procentuella andel av befolkningen. De studentsociala utredningarna ger här belysande siffror. Man finner exempelvis att antalet studenter inskrivna vid universitet och fackhögskolor under perioden 1937–46 fördelar sig på socialgrupperna I, II och III på följande sätt: 57, 36 och 6 procent. För att ge ett begrepp om vilken roll faderns utbildning spelar för sonens kan nämnas att för åren 1920–1940 fäderna till hela 30 procent av de högskolestuderande tillhörde den fåtaliga akademikergruppen.”

Så skrev Malmenström-Wiedenberg i SNS 57 apropå den sociala bakgrundens betydelse. Och av den tidigare nämnda undersökningen av sociologen Bengt Gesser från 1973 framgår att knappt en av tio ungdomar från arbetarhem skrivs in vid universitet eller högskola. I socialgrupp I är det nästan tvärtom; åtta av tio ungdomar går till högre utbildning. Gesser visar också i sin undersökning att andelen barn från arbetarhem minskar med stigande utbildningsnivå.

Det är naturligt att dessa förhållanden avspeglas i företagsledarnas utbildning.

Också i denna undersökning finns det en klar skillnad i utbildningsnivå mellan företagsledare ur olika socialgrupper. Medan 84 procent av företagsledarna med fäder i socialgrupp I har akademisk utbildning, är motsvarande andel 67 procent för socialgrupp II och 25 procent för socialgrupp III. Ur socialgrupp I är det bara 1 procent som har enbart realexamen eller lägre utbildning. Motsvarande siffra för socialgrupp III är 50 procent (tabell 3:10).

Medan nio av tio jurister kommer från socialgrupp I har ca 75 procent av dem med ”annan akademisk examen” och dubbel akademisk examen samma bakgrund och 55–60 procent av civilekonomerna och civilingenjörerna.

Andelen akademiker är störst bland söner till högre tjänstemän, fria yrkesutövare och ledare I i nu nämnd ordning med

TABELL 3:10 *Faderns socialgrupp och VD:s utbildning*

| VD:s utbildning               | Faderns socialgrupp |       |       |       |       |       | TOT<br>antal |
|-------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|
|                               | I                   |       | II    |       | III   |       |              |
|                               | antal               | %     | antal | %     | antal | %     |              |
| Civilingenjör                 | 20                  | 21,3  | 13    | 23,6  | —     | —     | 33           |
| Civilekonom                   | 19                  | 20,2  | 14    | 25,5  | 1     | 12,5  | 34           |
| Jur kand                      | 9                   | 9,6   | 1     | 1,8   | —     | —     | 10           |
| Annan akademisk<br>examen     | 12                  | 12,8  | 4     | 7,3   | —     | —     | 16           |
| Dubbel akademisk<br>examen    | 19                  | 20,2  | 5     | 9,1   | 1     | 12,5  | 25           |
| Studentexamen<br>och liknande | 14                  | 14,9  | 13    | 23,6  | 2     | 25,0  | 29           |
| Realexamen<br>och liknande    | 1                   | 1,1   | 2     | 3,6   | 1     | 12,5  | 4            |
| Folkskola                     | —                   | —     | 3     | 5,5   | 3     | 37,5  | 6            |
| Summa                         | 94                  | 100,1 | 55    | 100,0 | 8     | 100,0 | 157          |

resp 99, 87 och 83 procent. Lägst är den bland kategorierna lantbrukare, hantverkare och arbetare, av vilkas söner endast 50 procent avlagt akademisk examen.

En tredjedel av storföretagschefernas fäder hade enbart folkskola, 13 procent realexamen eller likvärdig utbildning, medan nära 20 procent hade studentexamen eller likvärdig utbildning. Ungefär en tredjedel hade akademisk examen (tabell 3:11).

Värt att notera är den stora skillnaden mellan antalet civilingenjörer och civilekonomer, likaså den stora andelen med "annan akademisk examen".

Endast tre av de 51 företagsledarna med akademiskt utbildade fäder saknar akademisk examen mot en tredjedel av dem som har fäder med enbart studentexamen eller lägre utbildning.

70 procent av juristernas fäder och drygt hälften av fäderna till dem med dubbel eller "annan" akademisk examen har akademisk utbildning. Fyra av tio civilingenjörer och var femte civilekonom är söner till akademiker, medan ingen av dem med real-

TABELL 3:11 *Faderns utbildning*

|                                          | antal | %     |
|------------------------------------------|-------|-------|
| Civilingenjör                            | 18    | 11,5  |
| Civilekonom                              | 3     | 1,9   |
| Jur kand                                 | 7     | 4,5   |
| Annan akademisk examen                   | 22    | 14,0  |
| Dubbel akademisk examen                  | 1     | 0,6   |
| Studentexamen eller likvärdig utbildning | 29    | 18,5  |
| Realexamen eller likvärdig utbildning    | 21    | 13,4  |
| Folkskola                                | 53    | 33,8  |
| Uppgift saknas                           | 3     | 1,9   |
| SUMMA                                    | 157   | 100,1 |

examen eller lägre utbildning och endast var tionde med studentexamen har en fader med akademisk utbildning.

20 procent av de företagsledare som är 55 år eller äldre har en fader med akademisk utbildning mot 40 procent av dem som är 54 år eller yngre.

### *Ålder och utbildning*

Kraven på chefer för stora företag ökar och akademisk utbildning har blivit allt vanligare. Därför är det en ganska given hypotes att yngre företagsledare i större utsträckning än sina äldre kolleger skaffat sig akademisk utbildning. Om vi delar in vårt material i två åldersgrupper och sätter gränsen vid 55 år, visar det sig också att andelen akademiker i den yngre gruppen är 82 procent mot 65 i den äldre.

Medan övriga utbildningskategorier är ungefär lika stora, skiljer sig de båda åldersgrupperna åt framför allt genom att andelen företagsledare med dubbel akademisk examen är ca 13 procentenheter högre i den yngre åldersgruppen och andelen med studentexamen ca 12 procentenheter lägre (tabell 3:13). Om man

TABELL 3:12 *VD:s ålder och utbildning*

| Utbildning       | 55 år och äldre |       | Yngre än 55 år |       |
|------------------|-----------------|-------|----------------|-------|
|                  | antal           | %     | antal          | %     |
| Akademisk examen | 41              | 65,0  | 77             | 81,9  |
| Studentexamen    | 16              | 25,4  | 13             | 13,8  |
| Realexamen       | 3               | 4,8   | 1              | 1,1   |
| Folkskola        | 3               | 4,8   | 3              | 3,2   |
| SUMMA            | 63              | 100,0 | 94             | 100,0 |

TABELL 3:13 *VD:s ålder och akademiska utbildning*

| Utbildning              | 55 år och äldre |       | Yngre än 55 år |       |
|-------------------------|-----------------|-------|----------------|-------|
|                         | antal           | %     | antal          | %     |
| Civilingenjör           | 13              | 20,6  | 20             | 21,3  |
| Civilekonom             | 13              | 20,6  | 21             | 22,3  |
| Jur kand                | 5               | 7,9   | 5              | 5,3   |
| Annan akademisk examen  | 5               | 7,9   | 11             | 11,7  |
| Dubbel akademisk examen | 5               | 7,9   | 20             | 21,3  |
| Annan utbildning        | 22              | 35,1  | 17             | 18,1  |
| SUMMA                   | 63              | 100,0 | 94             | 100,0 |

i stället delar in materialet efter utnämningsperioder, bekräftas den tidigare slutsatsen av att de som utnämnts senast har avlagt akademisk examen i större utsträckning än de som utnämnts tidigare (tabell 3:14).

Skilnaderna mellan olika perioder är dock inte lika utpräglade som de SNS 57 redovisar. Att andelen akademiker enligt vår undersökning ökat långsammare beror till stor del på att universitets- och högskolestudier blivit relativt vanliga redan när de första företagsledarna i vår undersökning utnämndes. Akademiska studier var däremot rätt ovanliga på 1920-talet, när de direktörerna som ingick i SNS 57 började utnämnas.

TABELL 3:14 VD:s utnämningsår och utbildning i denna undersökning

| Utnämningsperiod | Akademiska<br>examina<br>% | Student-<br>examen<br>% | Realexamen<br>och lägre<br>% | SUMMA<br>% |
|------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------------|------------|
| —1952            | 50,0                       | 41,7                    | 8,3                          | 100,0      |
| 1953—1962        | 71,8                       | 18,8                    | 9,4                          | 100,0      |
| 1963—1972        | 78,8                       | 15,9                    | 5,3                          | 100,0      |
| TOTALT           | 75,2                       | 18,5                    | 6,3                          | 100,0      |

Det verkar alltså som om det i allt större utsträckning krävs akademisk examen för att nå posten som VD för ett storföretag i Sverige. Det stämmer väl med de resultat man kommit fram till i tidigare undersökningar. Sune Carlson fann t ex i sin undersökning att andelen akademiker i den yngre åldersgruppen var 60 procent mot endast 40 procent i den äldre. Enligt Fred Ohlsson var motsvarande siffror 77 resp 68 procent. Enligt VA 66 hade andelen akademiker i den yngre åldersgruppen stigit till 86 procent, medan den i den äldre uppgick till 70 procent. Andelen akademiker bland företagsledarna har alltså hela tiden ökat.

Som en kontrast kan nämnas att INSEAD-undersökningen funnit att av de danska företagsledare som är över 50 år har 88 procent högre utbildning men endast 53 procent av dem som är under 45 år (*European Business*, Autumn 1971, s 63).

Om man i vår undersökning jämför dem som tillträtt VD-posten före resp efter 1962, ser man hur den ekonomiska utbildningen ökat i betydelse under det senaste decenniet. Medan andelen civilingenjörer var ca 21 procent i båda grupperna har andelen ekonomer stigit från 9 till 27 procent. Man får då också beakta de direktörer som har dubbel akademisk examen; dessa har ökat från 11 till 18 procent. Av dessa 25 har 17 ekonomisk examen medan 11 har civilingenjörsexamen. Ökningen av företagsledare med dubbel examen uppväger en motsvarande minskning av kategorin "annan akademisk examen". Den ökade andelen civilekonomer motsvarar alltså tillskottet av akademiker (tabell 3:16).

TABELL 3:15 VD:s utnämningsår och utbildning i SNS 57

| Utnämningsperiod | Akademiska<br>examina<br>% | Student-<br>examen<br>% | Realexamen<br>och lägre<br>% | SUMMA<br>% |
|------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------------|------------|
| 1918—1927        | 18                         | 73                      | 9                            | 100,0      |
| 1928—1937        | 42,5                       | 50                      | 7,5                          | 100,0      |
| 1938—1947        | 67                         | 27                      | 6                            | 100,0      |
| 1948—1957        | 79,5                       | 17,5                    | 3                            | 100,0      |

Källa: SNS 57, s 28

TABELL 3:16 VD:s utnämningsperiod och utbildning

| Utbildning                         | SNS 57 |       |           |       | Vår undersökning |       |           |      |
|------------------------------------|--------|-------|-----------|-------|------------------|-------|-----------|------|
|                                    | –1947  |       | 1948–1957 |       | –1962            |       | 1963–1972 |      |
|                                    | antal  | %     | antal     | %     | antal            | %     | antal     | %    |
| Civilingenjör                      | 33     | 31,5  | 75        | 53,0  | 9                | 20,5  | 24        | 21,2 |
| Civilekonom                        | 12     | 11,5  | 13        | 9,0   | 4                | 9,1   | 30        | 26,5 |
| Jur kand                           | 6      | 6,0   | 16        | 11,5  | 4                | 9,1   | 6         | 5,3  |
| Annan akademisk<br>examen          | 6      | 6,0   | 5         | 3,5   | 7                | 15,9  | 9         | 7,9  |
| Dubbel akademisk<br>examen         | 1      | 1,0   | 4         | 3,0   | 5                | 11,4  | 20        | 17,7 |
| Studentexamen eller<br>motsvarande | 39     | 37,5  | 24        | 17,0  | 11               | 25,0  | 18        | 15,9 |
| Lägre än<br>studentexamen          | 7      | 6,5   | 4         | 3,0   | 4                | 9,1   | 6         | 5,3  |
| SUMMA                              | 104    | 100,0 | 141       | 100,0 | 44               | 100,1 | 113       | 99,8 |

### *Branschtillhörighet och utbildning*

Vi har tidigare sagt att man tydligen behöver ha åtminstone en akademisk examen för att bli VD för ett storföretag i Sverige, men denna slutsats är inte lika giltig för alla branscher. I bank- och försäkringsrörelse, industrirörelse samt "övriga företag"

har drygt två tredjedelar akademisk examen. Inom varuhandeln har endast ungefär hälften en sådan utbildning och drygt en tredjedel studentexamen (de senare är mer än dubbelt så många som i övriga kategorier). Det verkar alltså som om det inte skulle behövas lika hög utbildning för att göra karriär inom varuhandeln (tabell 3:17).

TABELL 3:17 *VD:s branschtillhörighet och utbildning. Procentuell fördelning*

| Utbildning       | Bank-, penning-<br>och försäkrings-<br>rörelse | Industri-<br>rörelse | Varuhan-<br>delsrörelse | Övriga<br>företag | TOTALT |
|------------------|------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|--------|
| Akademisk examen | 77,7                                           | 78,5                 | 54,2                    | 82,4              | 75,2   |
| Studentexamen    | 16,7                                           | 14,3                 | 37,5                    | 17,6              | 18,5   |
| Realexamen       | —                                              | 4,1                  | —                       | —                 | 2,5    |
| Folkskola        | 5,6                                            | 3,1                  | 8,3                     | —                 | 3,8    |
| SUMMA            | 100,0                                          | 100,0                | 100,0                   | 100,0             | 100,0  |

Också inom byggnadsbranschen finns relativt få akademiker (61 %). Det högsta antalet har verkstadsindustrin, där nio av tio företagsledare har akademisk examen. Även livsmedelsbranschen och den kemiska branschen visar mycket höga värden.

Företagsledare inom bank- och försäkringsväsendet fördelar sig ganska jämnt på de olika akademiska examina. Civilingenjörerna (28 %) dominerar inom industrin, närmast följda av civilekonomerna (19 %) och de med dubbla examina (17 %), medan endast 4 procent har jur kand-examen. Inom varuhandeln dominerar däremot civilekonomerna.

I tredje upplagan av *Företagsledning och företagsledare* (1960) gör Sune Carlson en jämförelse mellan sin undersökning av år 1944 och Fred Ohlssons från 1957. Sune Carlson skiljer där på industriföretag och övriga företag och kommer fram till att den teoretiska utbildningen är något högre inom industrin och att civilingenjörernas dominans är koncentrerad till industrin, där

**TABELL 3:18** *VD:s branschtillhörighet och utbildning i tre undersökningar. Procentuell fördelning*

| Utbildning              | Sune Carlson |        | Fred Ohlsson |        | Vår undersökning |        |
|-------------------------|--------------|--------|--------------|--------|------------------|--------|
|                         | Industri     | Övriga | Industri     | Övriga | Industri         | Övriga |
| Civilingenjör           | 31,5         | 7,5    | 38,0         | —      | 27,6             | 10,2   |
| Civilekonom             | 8,5          | 13,5   | 19,0         | 16,5   | 19,4             | 25,4   |
| Jur kand                | 8,5          | 19,5   | 17,5         | 24,0   | 4,1              | 10,2   |
| Annan akademisk examen  | 4,0          | —      | 5,0          | —      | 10,2             | 10,2   |
| Dubbel akademisk examen | 6,0          | 2,5    | 5,0          | 14,0   | 17,3             | 13,5   |
| Summa akademiker        | (58,5)       | (43,0) | (84,5)       | (54,5) | (78,5)           | (69,5) |
| Studentexamen           | 21,0         | 29,0   | 8,5          | 24,0   | 14,3             | 25,4   |
| Lägre än studentexamen  | 12,5         | 13,5   | —            | 9,5    | 7,4              | 5,1    |
| Ingen skola nämnd       | 8,0          | 14,5   | 7,0          | 12,0   | —                | —      |
| <b>SUMMA</b>            | 100,0        | 100,0  | 100,0        | 100,0  | 100,3            | 100,0  |

de utgör omkring tredjedelen av samtliga företagsledare. Inom övriga näringsgrenar dominerar juristerna, sannolikt därför att det finns ett relativt stort antal jurister inom bank- och försäkringsväsendet (tabell 3:18).

### *Utbildning, företagsstorlek och lönsamhet*

Företagsledarnas utbildningsnivå stiger med företagets storlek. Det framgår klart av vår undersökning. I företag som omsatte över 1 miljard kronor 1972 hade 86 procent av företagsledarna akademisk utbildning mot ungefär 74 procent av företag med mindre än 250 miljoner kronor. Denna skillnad är ännu tydligare om man mäter företagsstorleken i antalet anställda.

Samma slutsats kan man dra av tabell 3:20. En betydligt större del av företagsledarna i de största företagen har "annan" eller "dubbel" akademisk examen, medan motsatsen gäller för

TABELL 3:19 *Företagsstorlek och VD:s utbildning*

|                      | Antal anställda  |       |                |       |
|----------------------|------------------|-------|----------------|-------|
|                      | 100–999<br>antal | %     | 5000—<br>antal | %     |
| Akademisk examen     | 33               | 73,3  | 31             | 96,9  |
| Studentexamen        | 10               | 22,2  | —              | —     |
| Realexamen och lägre | 2                | 4,5   | 1              | 3,1   |
| SUMMA                | 45               | 100,0 | 32             | 100,0 |

TABELL 3:20 *Företagets storlek och VD:s utbildning.  
Procentuell fördelning*

| Utbildning                 | Företagets omsättning |       | Antal anställda |       |
|----------------------------|-----------------------|-------|-----------------|-------|
|                            | 100–249               | 1000– | 100–999         | 5000– |
| Civilingenjör              | 22,4                  | 4,8   | 17,8            | 18,8  |
| Civilekonom                | 20,4                  | 35,7  | 20,0            | 28,1  |
| Jur kand                   | 10,2                  | 7,1   | 13,3            | 6,3   |
| Annan akademisk<br>examen  | 8,2                   | 14,3  | 11,1            | 15,6  |
| Dubbel akademisk<br>examen | 12,2                  | 23,8  | 11,1            | 28,1  |
| Studentexamen              | 14,3                  | 9,5   | 22,2            | —     |
| Realexamen och lägre       | 12,2                  | 4,8   | 4,4             | 3,1   |
| SUMMA                      | 99,9                  | 100,0 | 99,9            | 100,0 |

dem med studentexamen och lägre utbildning. Men det mest frapperande är förhållandet mellan civilingenjörer och civilekonomer. Medan de minsta företagen till ungefär lika stor del leds av direktörer med dessa båda examina, har endast 5 procent av de största företagen en civilingenjör som VD och 36 procent en civilekonom, om man ser till omsättningen. Mäter vi företagsstorleken efter antalet anställda blir skillnaden inte lika stor, men fortfarande dominerar civilekonomerna i de största företagen – 28 procent civilekonomer mot 19 procent civilingenjörer.

I Tyskland är det enligt INSEAD-undersökningen vanligare med högre utbildning ju större företagen är. I de små företagen har knappt en tredjedel doktorsgrad mot 37 procent i medelstora företag (*European Business*, Oct 1969).

För Norden fann INSEAD däremot inte något samband mellan företags storlek och utbildningen. Men i denna undersökning hävdas att de större företagen i Sverige styrs av ingenjörer, medan de små leds av ekonomer. I Finland och Danmark skulle förhållandet vara mera balanserat (*European Business*, Autumn 1971).

Dessa påståenden rimmar illa med våra resultat, som snarast tyder på motsatsen. Av våra 42 företag med en omsättning över 1 miljard kronor har endast två en civilingenjör som VD och 15 en civilekonom.

Finns det något samband mellan VD:s utbildning och företagens lönsamhet? Paradoxalt nog tycks företagets lönsamhet minska med högre utbildning. Ett undantag utgör de företagsledande juristerna, vilkas företag har den högsta lönsamheten. Men i övrigt har de med realexamen och lägre utbildning den bästa lönsamheten, följda av dem som har studentexamen. Den lägsta lönsamheten tycks finnas i företag med chefer med dubbel akademisk examen (tabell 3:21). Dessa samband får emellertid

TABELL 3:21 Företagets lönsamhet och VD:s utbildning

| Utbildning              | Lönsamheten (avkastning på arbetande kapital i procent) |         |      |       |
|-------------------------|---------------------------------------------------------|---------|------|-------|
|                         | -2,5                                                    | 2,6-7,5 | 7,6- |       |
| Civilingenjör           | 22,6                                                    | 48,4    | 29,1 | 100,0 |
| Civilekonom             | 21,4                                                    | 64,3    | 14,3 | 100,0 |
| Jur kand                | 14,3                                                    | 28,6    | 57,1 | 100,0 |
| Annan akademisk examen  | 23,1                                                    | 46,2    | 20,8 | 100,1 |
| Dubbel akademisk examen | 33,3                                                    | 47,6    | 19,0 | 99,9  |
| Studentexamen           | 15,4                                                    | 53,8    | 30,8 | 100,0 |
| Realexamen och lägre    | 11,1                                                    | 44,5    | 44,4 | 100,0 |
| TOTALT                  | 21,5                                                    | 51,1    | 27,4 | 100,0 |

Anm: Banker och försäkringsbolag är inte medtagna

inte föranleda slutsatser om utbildningens menliga inverkan på lönsamheten. Kanske är det i stället så att företag med svag lönsamhet just av detta skäl rekryterat välutbildade chefer.

## Företrädarens utbildning

131 av de svarande har kunnat ange företrädarens utbildning. 24 procent var civilingenjörer, 10 civilekonomer medan 9 procent hade jur kand-examen och 8 procent annan eller dubbel akademisk examen. 22 procent av företrädarna hade student-examen och 10 procent realexamen eller lägre utbildning. Drygt hälften hade alltså akademisk utbildning (tabell 3:22). Enligt SNS 57 hade 45 procent av företrädarna akademisk utbildning.

TABELL 3:22 *Företrädarens utbildning*

|                         | Antal | %     |
|-------------------------|-------|-------|
| Civilingenjör           | 38    | 24,2  |
| Civilekonom             | 16    | 10,2  |
| Jur kand                | 14    | 8,9   |
| Annan akademisk examen  | 12    | 7,6   |
| Dubbel akademisk examen | 1     | 0,6   |
| Studentexamen           | 34    | 21,7  |
| Realexamen              | 13    | 8,3   |
| Folkskola               | 3     | 1,9   |
| Uppgift saknas          | 26    | 16,6  |
| SUMMA                   | 157   | 100,0 |

55 procent av civilingenjörerna hade efterträtt en civilingenjör, men i övrigt hade man i mycket liten utsträckning efterträtt någon med samma examen. Inte heller finns det något som tyder på att tex civilekonomer skulle efterträda civilingenjörer eller vice versa i någon större utsträckning, dvs att företagen efter en tid gärna byter produktionserfarenhet mot ekonomi- eller marknadserfarenhet och tvärtom.

## Företagsledarutbildning

Relativt få av direktörerna i vår studie har genomgått företagsledarutbildning – 18 procent i Sverige och 15 procent i utlandet (tabell 3:23).

Av dem som genomgått företagsledarutbildning är det bara fyra som skaffat sig den både i Sverige och i utlandet. Företagsledarutbildning i någon form har en knapp tredjedel av direktörerna.

Den vanligaste längden på företagsledarutbildning i Sverige tycks vara sex veckor. För sådan utbildning i utlandet är däremot studieperioden vanligen betydligt längre (tabell 3:24).

**TABELL 3:23** *Har VD företagsledarutbildning?*

|                | I Sverige  |              | I utlandet |              |
|----------------|------------|--------------|------------|--------------|
|                | antal      | %            | antal      | %            |
| Ja             | 28         | 17,8         | 24         | 15,3         |
| Nej            | 124        | 79,0         | 129        | 82,2         |
| Uppgift saknas | 5          | 3,2          | 4          | 2,5          |
| <b>SUMMA</b>   | <b>157</b> | <b>100,0</b> | <b>157</b> | <b>100,0</b> |

**TABELL 3:24** *Företagsledarutbildningens längd*

| Utbildningens längd<br>(månader) | I Sverige<br>antal svarande | I utlandet<br>antal svarande |
|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1                                | 4                           | 7                            |
| 1½                               | 14                          | 0                            |
| 2                                | 3                           | 4                            |
| 3                                | 2                           | 4                            |
| 4                                | 0                           | 3                            |
| 6                                | 1                           | 0                            |
| 7                                | 0                           | 1                            |
| 9                                | 0                           | 1                            |
| 12                               | 0                           | 3                            |
| Uppgift saknas                   | 4                           | 1                            |
| <b>SUMMA</b>                     | <b>28</b>                   | <b>24</b>                    |

Över hälften av dem med företagsledarutbildning i Sverige har genomgått kurser i SAF:s regi på Yxtaholm, medan övriga är fördelade på fem olika utbildningstanstalter (tabell 3:25). Ledarutbildningen i utlandet är spridd på ett tjugotal olika "business schools". Som exempel kan nämnas att fyra studerat vid CEI (Centre d'Études Industrielles) och tre vid IMEDE (Institut pour l'Étude des Méthodes de Direction de l'Entreprise), båda i Schweiz.

De företagschefer som har den lägsta grundutbildningen har också den högsta andelen företagsledarutbildning i Sverige. Av de sex i undersökningen med enbart folkskola hade fyra företagsledarutbildning i Sverige, av dem med enbart studentexamen 29 procent. Detta skall jämföras med 13 procent för civilingenjörer och de med dubbla akademiska examina och 15 procent av civilekonomerna. Utländsk företagsledarutbildning är däremot vanligast bland dem med högre utbildning.

Svensk företagsledarutbildning är enligt vår undersökning vanligast inom järn- och stålindustrin, byggnadsbranschen och bankväsendet. Inom kemisk industri uppgav ingen att han hade sådan utbildning, och inom verkstadsbranschen svarade bara en positivt på frågan.

TABELL 3:25 *Företagsledarutbildningen fördelad på olika utbildningsanstalter*

|                                                                                           | Antal företagsledare |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| SAF, Yxtaholm                                                                             | 16                   |
| Vår Gård + Brevskolan                                                                     | 2                    |
| Svenska Sparbanksföreningen                                                               | 2                    |
| Svenska Teknologföreningen, Sundbyholm                                                    | 5                    |
| SCIV (Svenska Civilekonomföreningens Institut för Vidareutbildning, föregångare till IFL) | 1                    |
| IFL (Institutet för Företagsledning)                                                      | 1                    |
| Namnet utelämnat                                                                          | 1                    |
| SUMMA                                                                                     | 28                   |

Företagsledarutbildning i utlandet däremot är vanligast i livsmedelsbranschen och verkstadsindustrin. Däremot uppgav ingen inom järn- och stålindustrin, byggnadsbranschen, skogs- och pappersindustrin samt i handelsföretagen att han hade sådan utbildning (tabell 3:27).

**TABELL 3:26** *Företagsledarutbildning fördelad på olika utbildningskategorier*

| Företagsledarutbildning | i Sverige |             | i utlandet |             |     |
|-------------------------|-----------|-------------|------------|-------------|-----|
|                         | antal     | %           | antal      | %           |     |
| Civilingenjör           | 4         | 12,5        | 6          | 18,2        |     |
| Civilekonom             | 5         | 15,2        | 4          | 11,8        |     |
| Jur kand                | 1         | 10,0        | 3          | 30,0        |     |
| Annan akademisk examen  | 2         | 13,3        | 3          | 18,8        |     |
| Dubbel akademisk examen | 3         | 12,5        | 5          | 21,7        |     |
| Studentexamen           | 8         | 28,6        | 2          | 7,1         |     |
| Realexamen              | 1         | 25,0        | 1          | 25,0        |     |
| Folkskola               | 4         | 66,7        | —          | —           | 10, |
| <b>TOTALT</b>           | <b>28</b> | <b>18,4</b> | <b>24</b>  | <b>15,7</b> |     |

**TABELL 3:27** *Företagsledarutbildning i olika branscher*

|                            | i Sverige |             | i utlandet |             |
|----------------------------|-----------|-------------|------------|-------------|
|                            | antal     | %           | antal      | %           |
| Järn- och stålindustri     | 3         | 50,0        | —          | —           |
| Konglomerat                | 2         | 18,2        | 3          | 30,0        |
| Livsmedelsindustri         | 1         | 16,7        | 2          | 33,3        |
| Skogs- och pappersindustri | 3         | 20,0        | —          | —           |
| Verkstadsindustri          | 1         | 3,8         | 9          | 34,6        |
| Banker                     | 3         | 30,0        | 1          | 10,0        |
| Försäkringsbolag           | 1         | 12,5        | 1          | 11,1        |
| Handelsföretag             | 4         | 18,2        | —          | —           |
| Byggnadsbranschen          | 6         | 33,3        | —          | —           |
| Kemisk-teknisk industri    | —         | —           | 4          | 28,6        |
| Övriga företag             | 4         | 23,5        | 4          | 22,2        |
| <b>TOTALT</b>              | <b>28</b> | <b>18,4</b> | <b>24</b>  | <b>15,7</b> |

Förekomsten av företagsledarutbildning tycks inte ha något samband med företagets storlek om man räknar efter omsättningen. Däremot tycks den vara vanligare i företag med många anställda.

I Lund 67 fann man att 65 procent hade deltagit i företagsledarkurser av olika slag. Men den undersökningen räknade också med kortare kurser, medan vi frågade efter kurser som varat i minst en månad.

Medelåldern för dem som hade någon form av vidareutbildning var enligt Lund 67 49,8 år; för dem som saknade sådan utbildning däremot var medelåldern 56,2 år. Detta tolkades som att de yngre (blivande) företagsledarna trodde mera på värdet av vidareutbildning.

Av vårt material framgår att av de företagsledare som var under 55 år hade 22 procent fått företagsledarutbildning i Sverige mot 13 procent av dem över 55 år. Motsvarande siffror för företagsledarutbildning i utlandet var 21 procent i den yngre gruppen mot 8 procent i den äldre.

Naturligtvis kan man tolka detta som att de yngre direktörerna är mer benägna för vidareutbildning. Men det är också sannolikt att företagen, när de bekostar dyrbar utbildning, framför allt satsar på yngre förmågor. Dessutom är det först under 1960-talet som företagsledarutbildningen tagit fart på allvar. Sannolikt har management-skolornas snabbt ökade popularitet inte hunnit ge något utslag i svaren på vår enkät. Liknande frågor redan inom några år skulle säkert ge en högre frekvens företagsledarutbildning.

## Tjänstgöring i utlandet

Utlandspraktik har länge betraktats som ett viktigt led i en affärsmans utbildning. Med internationaliseringen av näringslivet har kravet på tjänstgöring utomlands blivit alltmer markant. I vilken utsträckning har då dagens storföretagsledare praktiserat i utlandet?

Av de svarande har endast 54 företagsledare (34 %) tjänst-

**TABELL 3:28** *Andelen företagsledare med utlandstjänstgöring i olika åldrar*

| Undersökning          | 60-69 år<br>% | 50-59 år<br>% | 40-49 år<br>% | 30-39 år<br>% | TOTALT<br>% |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| Sune Carlson 1944     | —             | —             | —             | —             | 46          |
| Fred Ohlsson 1956     | —             | —             | —             | —             | 37          |
| SNS 57                | 60            | 51,5          | 45,5          | ?             | 50          |
| Lund 67               | 50            | 41            | 40            | ?             | 42          |
| Vår undersökning 1972 | 22,7          | 31,3          | 51,0          | 40,0          | 34,4        |

**TABELL 3:29** *Plats för VD:s utlandstjänstgöring*

| Land                                                | Antal |
|-----------------------------------------------------|-------|
| USA                                                 | 31    |
| Storbritannien                                      | 16    |
| Västtyskland                                        | 10    |
| Frankrike                                           | 5     |
| Nederländerna                                       | 4     |
| Sydamerika, Japan och Norge                         | 3     |
| Indien och Finland                                  | 2     |
| Kanada, Liberia, Danmark,<br>Marocko och Australien | 1     |

gjort i utlandet sex månader eller mer, en siffra som är lägre än vad man funnit i tidigare undersökningar.

Att andelen storföretagsledare med utlandspraktik verkligen minskat blir ännu tydligare om vi tar i beaktande att Sune Carlson och Fred Ohlsson i sina undersökningar endast tog med utlandspraktik som varat längre än två år, medan SNS 57 liksom vi satte gränsen vid sex månader. I Lund 67 tog man inte alls hänsyn till utlandspraktikens längd. Detta innebär att om vi sätter gränsen vid sex månader, är de siffror som redovisas i de båda förstnämnda undersökningarna med säkerhet för låga.

Om man fördelar cheferna med utlandstjänstgöring på åldersklasser, visar det sig att av de företagsledare som vid undersökningstillfället var 60-69 år har endast 3 procent uppgett sig ha

utlandspraktik. Andelen för åldersgruppen 50–59 år är 31 och för 40–49-åringarna 51 procent. Om vi i likhet med de övriga undersökningarna bortser från 30–39-åringarna, eftersom siffrorna för denna ålderskategori är osäkra, är andelen med utlandspraktik stadigt stigande (tabell 3:29).

Ett detaljstudium av våra siffror visar alltså en helt annan tendens än den man fann i SNS 57 och Lund 67, där utlandspraktik var vanligare i de äldre åldersgrupperna och minst vanlig bland de yngre. I SNS 57 trodde man sig kunna förklara de sjunkande siffrorna med att andra världskriget inverkade menligt på möjligheterna att tjänstgöra utomlands.

Dessa slutsatser bör vara riktiga, eftersom det i vår undersökning är vanligast med utlandspraktik i åldersgruppen 40–49 år. Dessa personer hade inte påbörjat eller var just i början av sin karriär när andra världskriget slutade och de drabbades därför inte av samma svårigheter som sina äldre kolleger.

Av dem som tjänstgjort utomlands har 34 företagsledare (63 %) arbetat i ett land, medan 14 (26 %) arbetat i två länder och tre (11 %) i tre eller fyra länder. Det avgjort vanligaste landet för utlandstjänstgöring är USA där 31 svarande arbetat, medan 16 resp 10 arbetat i Storbritannien och Västtyskland.

Fördelningen mellan olika branscher är mycket ojämn och det är svårt att dra några slutsatser av fördelningen. Vanligast tycks utlandspraktik ha varit inom järn- och stålindustrin och livsmedelsindustrin, minst vanlig i banker, försäkringsbolag och byggnadsföretag. Den ökade internationaliseringen är naturligtvis ett av incitamenten till att man skaffat sig utlandspraktik. Den lilla andelen med sådan praktik inom byggnadsbranschen kan förklaras med att denna bransch hittills varit föga internationellt inriktad.

Dessa resultat skiljer sig inte nämnvärt från tidigare undersökningars. Sune Carlson fann t ex att utlandspraktik var vanligast bland redarna och minst vanlig bland försäkringsmännen, men att fördelningen i övrigt var ganska likartad mellan de olika branscherna. Enligt Fred Ohlsson var utlandspraktik vanligast inom metall- och maskinindustrin och även han kom fram till att försäkringsmännen i liten utsträckning hade sådan praktik.

TABELL 3:30 *VD med utlandstjänstgöring  
fördelade efter bransch*

| Bransch                    | Antal | %    |
|----------------------------|-------|------|
| Järn- och stålindustri     | 3     | 75,0 |
| Konglomerat                | 3     | 33,3 |
| Livsmedelsindustri         | 4     | 66,7 |
| Skogs- och pappersindustri | 4     | 28,6 |
| Verkstadsindustri          | 14    | 53,8 |
| Banker                     | 2     | 22,2 |
| Försäkringsbolag           | 1     | 12,5 |
| Handelsföretag             | 9     | 39,1 |
| Kemisk-teknisk industri    | 7     | 50,0 |
| Byggnadsbranschen          | 3     | 17,6 |
| Övriga företag             | 4     | 25,0 |
| TOTALT                     | 54    | 34,4 |

TABELL 3:31 *Utlandspraktik och företagsstorlek*

| Omsättning<br>(milj kr) | Utlandspraktik |      | Antal anställda | Utlandspraktik |      |
|-------------------------|----------------|------|-----------------|----------------|------|
|                         | antal          | %    |                 | antal          | %    |
| 100— 249                | 13             | 28,3 | 100— 499        | 5              | 23,8 |
| 250— 499                | 15             | 39,5 | 500— 999        | 8              | 38,1 |
| 500— 999                | 9              | 39,1 | 1 000— 4 999    | 24             | 32,0 |
| 1 000— 1 999            | 11             | 50,0 | 5 000— 9 999    | 8              | 53,3 |
| 2 000— 9 999            | 4              | 30,8 | 10 000—70 000   | 9              | 64,3 |
| 10 000—25 000           | 2              | 50,0 |                 |                |      |

Bilden är visserligen inte helt entydig, men enligt tabell 3:31 verkar det som om utlandspraktik skulle vara vanligast bland ledare för större företag. Det gäller framför allt om man mäter företagsstorlek med antal anställda, medan tendensen blir svagare om man ser till omsättningen.

Det finns ett tydligt samband mellan socialt ursprung och utlandstjänstgöring. Drygt hälften av sönerna till ledare I har

tjänstgjort i utlandet. Av dem som tillhör socialgrupp I har 35 (39 %) utlandspraktik. För socialgrupp II var antalet 17 (34 %) och i socialgrupp III var det endast 2 (29 %) som arbetat i utlandet. Ju fler anhöriga man har i socialgrupp I, desto vanligare är det med utlandspraktik. Av dem som inte har någon anhörig i socialgrupp I har endast 6 (20 %) arbetat utomlands, men av dem som har såväl far som farfar, morfar och svärfar ur socialgrupp I har 17 (55 %) sådan praktik. För övriga är andelen 33–39 procent.

Utlandspraktik är vanligast bland dem som har dubbel akademisk examen (57 %), medan ingen med enbart folkskola har varit verksam i utlandet.

TABELL 3:32 *VD:s utbildning och utlandspraktik*

|                         | Antal | %    |
|-------------------------|-------|------|
| Civilingenjör           | 11    | 35,5 |
| Civilekonom             | 14    | 43,8 |
| Jur kand                | 2     | 22,2 |
| Annan akademisk examen  | 5     | 33,3 |
| Dubbel akademisk examen | 13    | 56,5 |
| Studentexamen           | 7     | 25,9 |
| Realexamen              | 2     | 50,0 |
| Folkskola               | —     | —    |
| TOTALT                  | 54    | 34,4 |

## Språkkunskaper

Allteftersom företagen växer och blir mer beroende av internationella förhållanden ökar kraven på företagsledarnas praktiska och teoretiska utbildning. Det gäller inte minst deras kunskaper i språk. Vilka språkkunskaper hade då de 157 företagsledarna?

Hälften av företagsledarna anser sig ha mycket goda kunskaper i åtminstone ett utländskt språk men bara 14 procent i två eller flera språk. "Nöjaktiga" kunskaper i minst ett främ-

mande språk har 98 procent. Det är alltså bara 2,5 procent (4 personer) som inte talar något främmande språk. Ca 86 procent talar minst två främmande språk, medan 41 talar minst tre. 5 procent talar fyra språk eller fler.

Tabell 3:33 visar att samtliga företagsledare anser sig ha åtminstone vissa kunskaper i engelska. Nästan hälften anser sig ha mycket goda kunskaper, medan hela 96 procent har nöjaktiga. När det gäller tyska har endast 2 personer uppgett att de helt saknar kunskaper medan 86 procent anser sig ha nöjaktiga kunskaper. Franska behärskar man allmänt sämre. Bara 29 procent anser sina kunskaper i detta språk vara nöjaktiga, medan ca 75 procent har åtminstone vissa kunskaper.

**TABELL 3:33** *VD:s språkkunskaper. Procentuell fördelning*

| Språk          | Kunskaper   |      |           |             |      | TOTALT |
|----------------|-------------|------|-----------|-------------|------|--------|
|                | Mycket goda | Goda | Nöjaktiga | Mindre goda | Inga |        |
| Engelska       | 48,1        | 34,0 | 14,1      | 3,8         | —    | 100,0  |
| Spanska        | 1,3         | 1,3  | 1,3       | 15,4        | 80,8 | 100,1  |
| Franska        | 3,8         | 10,9 | 14,1      | 48,1        | 23,1 | 100,0  |
| Tyska          | 14,1        | 30,1 | 41,7      | 12,8        | 1,3  | 100,0  |
| Ryska          | —           | 1,3  | —         | 5,1         | 93,6 | 100,0  |
| Annat språk I  | 1,3         | 1,3  | 3,8       | 4,5         | 89,1 | 100,0  |
| Annat språk II |             | 0,6  | 0,6       | —           | 98,7 | 99,9   |

**TABELL 3:34** *Företagsledarnas språkkunskaper i några europeiska länder*

| Hemland        | Andel i procent som utöver sitt modersmål talar |                 |                 |             |
|----------------|-------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-------------|
|                | minst tre språk                                 | minst två språk | minst ett språk | inget språk |
| Storbritannien | 6,6                                             | 21,6            | 61,0            | 39          |
| Västtyskland   | 11,7                                            | 66,0            |                 | 4           |
| Italien        | 29,3                                            | 79,8            |                 | 4           |
| Nederländerna  | 83,0                                            | 97,9            |                 | 4           |
| Belgien        |                                                 | 69,9            |                 | 4           |
| Sverige        | 40,8                                            | 85,9            | 97,5            | 2,5         |

Företagsledarnas insikter i andra språk är mera blygsamma. Endast 4 procent behärskar spanska nöjaktigt, 1 procent ryska och 6 procent något eller några andra främmande språk.

I jämförelse med sina europeiska kolleger ligger de svenska företagsledarna väl framme när det gäller språkkunskaper, även om de har sina övermän bland holländarna. Det framgår av tabell 3:34 där vi ser att mindre än 4 procent av de tyska, italienska, belgiska, holländska och svenska företagsledarna inte talar något annat språk än sitt eget modersmål. För de engelska direktörerna är motsvarande siffra hela 39 procent.

Av de engelska företagsledarna talar 61 procent endast ett utländskt språk mot 12 procent av de svenska. I övrigt är siffrorna mycket skiftande. 98 procent av de holländska, 80 procent av de italienska, 70 procent av de belgiska och 66 procent av de tyska företagsledarna talar minst två främmande språk jämfört med 86 procent av de svenska direktörerna och endast 22 procent av de engelska.

Minst tre främmande språk talar 83 procent av holländarna mot 41 procent av svenskarna, 24 av italienarna, 12 av tyskarna och endast 7 procent av engelsmännen.

Vi har i vår undersökning inte funnit något samband mellan ålder och språkkunskaper. De bästa språkkunskaperna har söner till högre tjänstemän, medan söner till hantverkare/arbetare, lantbrukare och ledare III har de sämsta. Helt naturligt finns det ett positivt samband mellan språkkunskaper och utbildning samt företagsstorlek.

## Synpunkter på företagsledarnas utbildning

Det är närmast en självklarhet att den snabba utvecklingen inom näringslivet ställer ökade krav på företagsledarna och deras utbildning. Men för att kunna karaktärisera dagens företagsledare och vad som krävs av dem i utbildningshänseende räcker det inte med att tala om vilken utbildning de har.

Man kan exempelvis inte säga att eftersom de flesta storföretagsledarna har en ekonomisk examen, är det tack vare denna ut-

bildning de avancerat till VD-posten. Inte heller kan man dra slutsatsen att ett företag i första hand bör försöka få en ekonom till VD. Man kan inte heller påstå att, eftersom ingenjörer dominerar inom en viss bransch och ekonomer i en annan, är ingenjör- resp ekonomexamen den mest lämpliga utbildningen för dessa branscher.

Varje företagsledare har nämligen i regel också en lång karriär bakom sig under vilken han skaffat sig kunskaper och praktisk erfarenhet av större betydelse än den formella utbildningen. För att ge fullständig belysning av dessa frågor krävs ett omfattande forskningsarbete som naturligtvis inte rymts inom ramen för vår undersökning. Men några indikationer har vi fått genom att fråga företagsledarna om vilka kunskaper de anser sig ha haft mest nytta av under sin karriär, vilka brister de tycker sig ha i sin utbildning och vilka kunskaper de helst skulle vilja förbättra.

De vanligaste områdena som företagscheferna helst skulle vilja förbättra sina kunskaper i är språk, ekonomi, psykologi, juridik, teknologi och sociologi. Mest frapperande är att så många som 92 helst vill förbättra kunskaperna i språk. Trots att de generellt sett måste anses relativt goda (se tabell 3:35) anser sig tydligen många företagsledare ha betydande brister.

Inom ämnet företagsekonomi upplevs bristerna enligt svaren vara störst i finansierings- och balansfrågor, administration och organisation, budgetering och prognostisering samt ekonomisk planering. Men endast 60 procent besvarade denna fråga (tabell 3:36).

Vi ställde också frågan: "Vilken utbildning vill Ni rekommendera en blivande VD?" Även här redovisas en lång rad alternativ. De vanligaste förslagen är:

- Ekonomisk utbildning, 60
- Ekonomisk + teknisk utbildning, 43
- Språkutbildning, 33
- Teknisk utbildning, 26
- Praktik i utlandet och/eller i Sverige, 26 resp 19

TABELL 3:35 *Ämnen i vilka storföretagsledarna vill förbättra sina kunskaper*

| Ämne        | antal | %    |
|-------------|-------|------|
| Språk       | 92    | 58,1 |
| Ekonomi     | 52    | 32,9 |
| Psykologi   | 29    | 18,1 |
| Juridik     | 24    | 15,1 |
| Teknologi   | 20    | 12,6 |
| Sociologi   | 17    | 10,4 |
| Ekologi     | 9     | 5,6  |
| Kemi        | 5     | 3,0  |
| Medicin     | 4     | 2,4  |
| Ergonomi    | 3     | 1,9  |
| Biologi     | 1     | 0,6  |
| Vet inte    | 3     | 1,9  |
| Svar saknas | 17    | 10,8 |

TABELL 3:36 *Delområden av ämnet företagsekonomi där storföretagsledarna vill förbättra sina kunskaper*

| Ämne                                    | antal | %    |
|-----------------------------------------|-------|------|
| Finans- och balansfrågor                | 19    | 11,8 |
| Administration och organisation         | 16    | 10,0 |
| Budgetering och prognosticering         | 13    | 8,0  |
| Företagsekonomisk planering             | 13    | 8,0  |
| Marknadsföring och distribution         | 12    | 7,5  |
| Redovisning                             | 10    | 6,2  |
| Styrning och kontroll                   | 8     | 5,0  |
| Kvantitativa tekniker och analysmetoder | 7     | 4,4  |
| Internationella frågor                  | 8     | 5,0  |
| Datateknik                              | 7     | 4,4  |
| Företagsledning                         | 6     | 3,7  |
| Kalkylering                             | 4     | 2,4  |
| Strategiska frågor                      | 4     | 2,4  |
| Diverse områden                         | 7     | 4,4  |
| Inget område                            | 2     | 1,3  |
| Vet ej                                  | 9     | 5,7  |
| Svar saknas                             | 62    | 39,5 |

Teknisk utbildning nämndes av 70 svarande, ekonomisk utbildning i någon form (inräknat management-utbildning) av 136 och praktisk utbildning av 51. En överväldigande majoritet anser alltså att man måste ha ekonomisk utbildning för att kunna leda ett storföretag. Denna utbildning bör lämpligen också kombineras med någon form av teknisk och praktisk utbildning.

”Om Ni mot bakgrund av Era nuvarande erfarenheter i dag skulle välja en utbildningsväg som Ni finner lämplig för just Er befattning, vad skulle Ni välja då?”

När VA/Sifo i sin undersökning 1966 ställde den frågan fick man följande svar:

- Ekonomisk utbildning, 54 procent
- Teknologisk utbildning, 33 procent
- Övrigt, 37 procent

Den ekonomiska utbildningen värderades alltså högre än den tekniska. Fyra av fem ansåg att deras egen studieinriktning varit riktig. Det framkom också att 45 resp 23 procent ansåg att språk och naturvetenskap hade visat sig mest värdefullt i deras egen utbildning. 39 resp 10 procent tyckte också att de hade de största kunskapsluckorna i just dessa ämnen (*Veckans affärer* 1969:9, s 24 ff).

Enligt INSEAD-undersökningen ansåg ungefär en tredjedel av de europeiska företagsledarna att erfarenheterna från allmän administration varit nyttigast för dem; därefter erfarenheterna av marknadsföring, produktion och ekonomi. 15 procent svarade ”alla områden”. Fransmän och tyskar värderade produktion högre än marknadsföring, medan motsatsen gällde för engelsmän och framför allt italienare och belgier. Belgier och holländare uppskattade allmän administration mer än övriga europeiska företagsledare. Allsidig erfarenhet värderades högst i Storbritannien, Västtyskland och Nederländerna.

Nära hälften av de europeiska storföretagsledarna framhöll att det inte finns något område som är speciellt viktigt för en blivande VD. Endast ca 20 procent valde marknadsföring och 15 procent allmän administration. I Frankrike ansågs marknads-

föring vara viktigast för en blivande VD, medan man i alla övriga länder nämnde allroundutbildning (*European Business*, Oct 1969, s 48 f).

Europeer och amerikaner tycks ha ungefär samma åsikt om vilka erfarenheter och kunskaper som är mest värdefulla för en företagsledare. Administration ansågs viktigast av ca en tredjedel, följt av marknadsföring, ekonomi och produktion. Europeerna framhöll att en blivande VD bör ha en allsidig utbildning, medan hälften av amerikanerna tyckte att kunskaper i allmän administration och marknadsföring var viktigast (*European Business*, Summer 1970, s 61 ff).

Av svenskarna tyckte 79 procent att en blivande VD lämpligen bör komma från produktions- eller marknadsföringssidan. I inget annat land var man så enig i sin uppfattning.

Svenskar, danskar och finnar tycks vara "specialistorienterade", framför allt när det gäller marknadsföring, medan man i övriga Europa är "allmänorienterade". Ute i Europa ansåg man således att allmän administration varit den nyttigaste erfarenheten och att en blivande VD bör ha erfarenhet från alla avdelningar (*European Business*, Autumn 1971, s 64 ff).

## Sammanfattning

Dagens storföretagsledare har en relativt hög utbildning. Tre fjärdedelar har akademisk examen och endast 6 procent realexamen eller lägre utbildning.

Omkring 60 procent har civilekonom- och/eller civilingenjörs-examen med en viss övervikt för de förra. Ett tecken på den höga utbildningsnivån är också att många har dubbel akademisk examen eller högre akademisk examen. Var sjätte företagsledare har någon form av teoretisk utbildning i utlandet.

Jämförelser med tidigare undersökningar visar att andelen akademiker bland storföretagsledarna har ökat kontinuerligt. Ökningstakten har dock varit relativt blygsam de senaste 15 åren, vilket kanske är naturligt med tanke på att andelen akademiker redan nått en relativt hög nivå. En tydlig förskjutning har

dock skett mot en mera ekonomiskt inriktad utbildning. Den teknologiska och framför allt den juridiska utbildningen har minskat i betydelse.

I utbildningshänseende intar de svenska företagsledarna en mellanställning. Medan ca 96 procent av de amerikanska företagsledarna och 91 procent av de finska har akademiska examina, har endast ungefär hälften av de danska och engelska direktörerna sådan utbildning.

Den regionala bakgrunden har en viss betydelse för företagsledarnas utbildning. Av dem som är födda i storstäder saknar endast var tionde akademisk examen mot ca 35 procent av dem som är födda på landsbygden eller i övriga städer. Även den sociala bakgrunden har stor betydelse. Ca 85 procent av dem med fäder från socialgrupp I har akademisk examen och endast 1 procent realexamen eller lägre utbildning. För socialgrupp III är motsvarande siffror 25 resp 50 procent. VD:s utbildning har även ett starkt samband med faderns utbildning.

Att andelen akademiker bland företagsledarna ökat framgår också om man jämför olika åldersklasser och utnämningsperioder. De yngre och de som utnämnts senare har akademisk utbildning i större utsträckning än övriga.

Högre utbildning är enligt vår undersökning vanligast inom verkstadsindustrin, medan varuhandeln och byggnadsbranschen har den lägsta andelen akademiker. Teknisk examen är vanligast inom industrin medan varuhandeln domineras av ekonomisk examen. Detta stämmer väl med vad man funnit i tidigare undersökningar. Utbildningsnivåns höjd visar också ett starkt samband med företagets storlek. Civilingenjörerna leder huvudsakligen de mindre företagen medan civilekonomexamen är vanligare i de större.

Knappt en tredjedel av företagsledarna har vidareutbildat sig vid sk management-skolor; ungefär hälften i Sverige och hälften i utlandet. Endast en tredjedel av företagsledarna har tjänstgjort utomlands. Andelen är mindre än vad tidigare undersökningar visat, vilket skulle kunna tyda på att utlandspraktikens betydelse minskat. Om man emellertid studerar siffrorna för

olika åldersklasser, framgår det att antalet företagsledare som arbetat utomlands stiger med sjunkande ålder.

Undersökningen visar också att de svenska företagsledarnas språkkunskaper är relativt goda. 86 procent talar minst två främmande språk och 41 procent minst tre. Endast 4 personer (2,5 %) talar endast svenska. Av europeiska företagsledare är det bara holländarna som har bättre språkkunskaper.

Av undersökningen framgår att den ekonomiska utbildningen fått allt större betydelse, en utveckling som sannolikt kommer att fortsätta. Det kan man också utläsa av företagsledarnas rekommendationer till en "blivande VD". Nästan alla anser att en sådan framför allt bör skaffa sig en ekonomisk utbildning, helst kombinerad med praktik "på verkstadsgolvet".

## 4 Storföretagschefens karriärväg

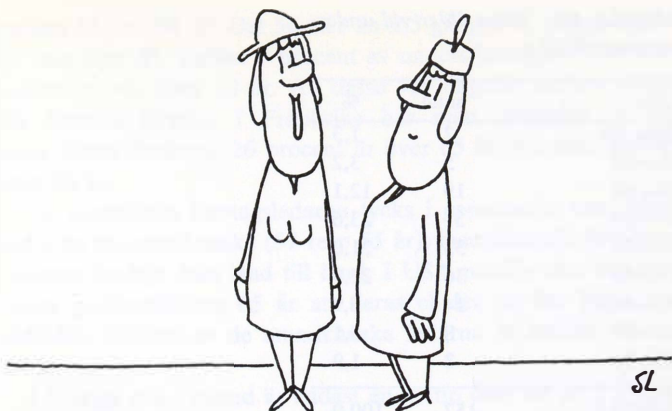
### Åldersuppgifter

#### *Nuvarande ålder*

Verkställande direktörerna i vår studie var vid undersökningstillfället i genomsnitt 51,8 år (medianålder 51,9 år). Den yngste var 31 år och den äldste 72. Hälften av de undersökta var mellan 47 och 57 år. Endast 7 procent (11 personer) var äldre än 62 år och lika många under 40 år. 13 procent (21 personer) var över 60 år.

Hökbys undersökning visade att medelåldern för de verkställande direktörerna 1947 var ca 55 år (Hökby, Bertil, op cit, s 99 f). Enligt SNS 57 var genomsnittsåldern 1956 53,4 år och medianåldern 54,9. Glimstedt-Lejefors hävdar att för 71 börsnoterade företag (ej investmentbolag) har medelåldern för VD sjunkit från 52,6 år 1960 till 51,5 år 1970. Medianvärdena var 53,4 år resp 51,8 år (Glimstedt-Lejefors, op cit, s 10 f). Koncentrationsutredningen fann 1967 att medianåldern för en företagsledare var ca 54 år och samma år kom Lund 67 fram till en medelålder av 52,6 år (medianen 52 år). Medelåldern var 1972 för en "börsnoterad" VD 52,5 år (*Veckans affärer* 1972:26) men då undersöktes alla 137 företag på A- och B-listan. Som dessa siffror visar har storföretagsledarna i genomsnitt blivit allt yngre.

Vilket mått som än används har direktörerna blivit yngre. Det kan bero på att VD:s pensionsålder i många företag sänkts till 60 år, i en del företag till 55 år. Orsakerna kan vara flera. Det kan vara ett sätt att kompensera VD för ett slitsamt arbete. Vidare menar alltför många företagsledare att en VD inte skall sitta för länge – "som företagsledare är man en förbrukningsvara" (*Veckans affärer* 1971:15, s 19 ff).



- HENNES MAN ÄR VD.
- DÅ ÄR HAN ANTAGLIGEN 51,8 ÅR.

Om de allt yngre direktörerna säger Glimstedt-Lejefors:

"Den sänkta pensionsåldern kan även ses som en löneförmån i dessa den höga marginalskattens tider. För att ge en redan höglönad VD en reellt högre lön krävs mycket stora lönellyft – det är mycket billigare att pensionera honom och i stället anlita honom som konsult. En annan bidragande orsak är den allt vanligare företeelsen att göra VD till arbetande styrelseordförande de sista åren innan han pensioneras för gott. På detta sätt avlastas han från de dagliga rutingöromålen och kan ägna sig mer åt företagets plikter utåt... Som illustration till detta resonemang kan nämnas att antalet VD som var äldre än 60 år har sjunkit från 21,4 procent år 1960 till 12,9 procent 1970."

Den svenske storföretagsledaren är yngre än sin europeiske kollega. En engelsk VD är i genomsnitt 55 år, medan hans kollega i Frankrike är 57, i Tyskland 57 och i Belgien 59 år. Även i de övriga nordiska länderna är genomsnittsåldern relativt låg. Medan genomsnittsåldern för den nordiske företagsledaren ligger på 51 år är den för övriga Europa 57 år (*European Business*, Autumn 1971, s 60).

TABELL 4:1 VD:s ålder vid undersökningstillfället

| Ålder   | antal | %     |
|---------|-------|-------|
| Över 70 | 2     | 1,3   |
| 65—69   | 5     | 3,2   |
| 60—64   | 19    | 12,1  |
| 55—59   | 37    | 23,6  |
| 50—54   | 33    | 21,0  |
| 45—49   | 36    | 22,9  |
| 40—44   | 14    | 8,9   |
| 35—39   | 8     | 5,1   |
| 30—34   | 3     | 1,9   |
| SUMMA   | 157   | 100,0 |

TABELL 4:2 VD:s ålder. Jämförelse mellan olika länder

| Land           | Ålder            |               |                     |
|----------------|------------------|---------------|---------------------|
|                | under 50 år<br>% | 50—59 år<br>% | 60 år och över<br>% |
| USA            | 23,0             | 50,6          | 26,4                |
| Hela Europa    | 26,1             | 33,6          | 40,3                |
| Frankrike      | 15,5             | 36,0          | 48,5                |
| Storbritannien | 24,6             | 45,5          | 29,5                |
| Västtyskland   | 29,8             | 25,5          | 44,7                |
| Italien        | 34,3             | 31,3          | 34,3                |
| Belgien        | 38,4             | 11,5          | 49,0                |
| Nederländerna  | 27,7             | 38,3          | 34,0                |
| Sverige        | 38,8             | 44,6          | 16,6                |

Även i jämförelse med sin amerikanske motsvarighet är den svenske företagsledaren ung. Men också den amerikanske VD:n har blivit allt yngre. Medelåldern sjönk enligt konsultfirman Heidrick & Struggles under åren 1967–1972 från 55 till 53 år (*Veckans affärer* 1972:43, s 31 f).

En stor del av de europeiska företagsledarna är relativt unga. Nästan 40 procent av cheferna i INSEAD-undersökningen var

mellan 55 och 64 år. Det är mer än 2,5 gånger så många under 55 som över 65. Endast 5 procent av undersökningens 576 företagsledare var över 70 år. Av dessa var ungefär hälften chefer för franska företag. I Frankrike har man nämligen de avgjort äldsta cheferna. 26 procent är över 65 år och nära hälften över 60 år.

De europeiska företagsledarna tycks i genomsnitt vara något äldre än de amerikanska (57 resp 55 år), men åldersfördelningen varierar kraftigt från land till land. I USA medför den allt vanligare pensionsåldern 65 år att deras chefer nu har lägre medelålder. Hälften av de amerikanska ledarna är mellan 50 och 60 år.

I Sverige och Finland är endast en av tio över 60 år. I Frankrike, Belgien och Västtyskland har över 45 procent uppnått denna ålder (*European Business*, Oct 1969, s 51 ff).

Den högsta genomsnittsåldern bland de svenska företagscheferna i denna studie har cheferna för banker och handelsföretag (strax under 54 år). I övrigt ligger genomsnittsåldern, med små variationer, mellan 51 och 53 år. Ett anmärkningsvärt undantag är verkstadsindustrin, där genomsnittsåldern inte är högre än 48,4 år (tabell 4:3).

Hökbys siffror visar betydligt större variationer. Detta kan i viss mån bero på att hans värden är medianvärden. Om man bortser från banker och handelsföretag, som inte finns med i Hökbys undersökning, stämmer resultaten ganska bra. I båda undersökningarna redovisas de högsta värdena för den kemiska industrin. De företag som i Hökbys undersökning har de lägsta värdena har, eftersom de representeras av så få bolag, hänförts till kategorin "övriga företag". Denna kategori uppvisar en förhållandevis låg medelålder, och man kan därför anta att undersökningarna stämmer ganska väl när det gäller förhållandet mellan olika branscher.

Enligt Hökby skulle medelåldern vara något högre i de större företagen. För företag med ett aktiekapital på mer än 5 miljoner kronor var medelåldern 56 år och för företag med 2-5 miljoner 55 år. Skillnaden var särskilt stor inom metall- och maskinindustrin, där VD var 56 år i de större företagen mot 52 i de mindre.

TABELL 4:3 *Ålder och branschtillhörighet*

| Bransch                      | Genomsnittsålder<br>vår undersökning | Medianålder<br>Hökbys undersökning |
|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Järn- och stålindustri       | 52,8                                 |                                    |
| Konglomerat                  | 52,3                                 |                                    |
| Livsmedelsindustri           | 51,2                                 | 54                                 |
| Skogs- och pappersindustri   | 52,0                                 | 56                                 |
| Verkstadsindustri            | 48,4                                 |                                    |
| Metall- och maskinindustri   |                                      | 55                                 |
| Kemisk industri              | 53,2                                 | 60                                 |
| Banker                       | 53,9                                 |                                    |
| Försäkringsbolag             | 52,2                                 |                                    |
| Handelsföretag               | 53,8                                 |                                    |
| Byggnadsbranschen            | 51,6                                 |                                    |
| Övriga företag               | 51,6                                 |                                    |
| Bruksrörelse                 |                                      | 57                                 |
| Gruvindustri                 |                                      | 60                                 |
| Sten-, ler- och jordindustri |                                      | 52                                 |
| Beklädnadsindustri           |                                      | 51                                 |
| Textilindustri               |                                      | 51                                 |

Vi kan inte med hjälp av vårt material ge den exakta medelåldern för företag av olika storleksskalar. Men tabell 4:4 ger en viss uppfattning om sambandet mellan VD:s ålder och företagets storlek. Liksom vid tidigare jämförelser får vi helt olika resultat när vi mäter företagets storlek efter dess omsättning eller antalet anställda. Med antalet anställda som måttstock kommer vi däremot fram till att VD:s medelålder sjunker med ökad företagsstorlek.

INSEAD-undersökningens resultat pekar i samma riktning som Hökbys. Den europeiske företagsledaren tycks vara äldre i större företag än i mindre (tabell 4:5).

Man fann också att det i Europa som helhet är dubbelt så stor chans att hitta en VD under 50 år i ett *litet* företag som i ett stort. Det är, menar INSEAD-undersökarna, en av orsakerna till att företagsledarna i allmänhet är yngre i små länder (t ex Danmark) där företagen i regel är ganska små.

TABELL 4:4 VD:s ålder och företagets storlek

| Ålder | Omsättning (milj kr) |      |           |       | Antal anställda |       |           |       |            |       |
|-------|----------------------|------|-----------|-------|-----------------|-------|-----------|-------|------------|-------|
|       | 100–499              |      | 500–25000 |       | 100–999         |       | 1000–4999 |       | 5000–70000 |       |
|       | antal                | %    | antal     | %     | antal           | %     | antal     | %     | antal      | %     |
| 60—   | 14                   | 15,7 | 12        | 17,6  | 10              | 22,2  | 13        | 16,3  | 3          | 9,4   |
| 50—59 | 39                   | 43,8 | 31        | 45,6  | 19              | 42,2  | 35        | 43,7  | 16         | 50,0  |
| 30—49 | 36                   | 40,4 | 25        | 36,8  | 16              | 35,6  | 32        | 40,0  | 13         | 40,6  |
| S:A   | 89                   | 99,9 | 68        | 100,0 | 45              | 100,0 | 80        | 100,0 | 32         | 100,0 |

TABELL 4:5 Den europeiske VD:ns ålder och företagets storlek. Antal personer i procent

| Ålder           | Företagsstorlek (årsomsättning) |                |                  |
|-----------------|---------------------------------|----------------|------------------|
|                 | Under 40 milj \$                | 40–120 milj \$ | Över 120 milj \$ |
| 60 år eller mer | 37,2                            | 39,3           | 50,0             |
| 50—59           | 31,4                            | 37,4           | 32,4             |
| Under 50        | 31,4                            | 23,3           | 17,6             |
| SUMMA           | 100,0                           | 100,0          | 100,0            |

### Arbetskarriärens start

I detta avsnitt redovisar vi uppgifter för när VD började förvärvsarbete "överhuvudtaget" och när han började förvärvsarbete "efter avlagd examen". Vissa uppgifter kan vara osäkra, eftersom vi i några fall har korrigerat och kompletterat de svarandes egna uppgifter med hjälp av sekundära källor. De eventuella felaktigheterna är obetydliga och bör inte ha påverkat resultatet nämnvärt. Uppgifterna inom parentes avser "efter avlagd examen".

VD började förvärvsarbete "överhuvudtaget" när han var 23,3 år. De som började arbeta innan de var klara med sina studier var i genomsnitt 21,9 år medan de som först avslutade sina studier var i genomsnitt 23,7 år. Om vi i stället ser när VD började

arbета efter avslutade studier blir genomsnittsåldern 24,4 år (27,0 resp 23,7 år). Ca 50 procent började arbeta i åldern 22–25 år med toppar vid 23 och 25 år.

De äldsta företagsledarna började förvärvsarbeta tidigare än de yngre. Högst var inträdesåldern för åldersgruppen 45–49 år.

TABELL 4:6 *Alder när VD började förvärvsarbeta*

| Alder          | Alder när VD började förvärvsarbeta |       |                |      |
|----------------|-------------------------------------|-------|----------------|------|
|                | "överhuvudtaget"                    |       | "efter examen" |      |
|                | antal                               | %     | antal          | %    |
| —19            | 16                                  | 10,2  | 10             | 6,4  |
| 20—24          | 76                                  | 48,4  | 65             | 41,4 |
| 25—29          | 55                                  | 35,0  | 69             | 43,9 |
| 30—            | 2                                   | 1,3   | 9              | 5,7  |
| Uppgift saknas | 8                                   | 5,1   | 4              | 2,5  |
| SUMMA          | 157                                 | 100,0 | 157            | 99,9 |

TABELL 4:7 *Inträdesålder i förvärvslivet i olika åldersklasser*

| Alder  | Genomsnittlig inträdesålder i förvärvslivet |                |
|--------|---------------------------------------------|----------------|
|        | "överhuvudtaget"                            | "efter examen" |
| 70—    | 16,5                                        | 18,5           |
| 65—69  | 22,0                                        | 22,0           |
| 60—64  | 22,1                                        | 22,5           |
| 55—59  | 23,2                                        | 24,8           |
| 50—54  | 23,5                                        | 24,5           |
| 45—49  | 24,5                                        | 25,5           |
| 40—44  | 23,3                                        | 24,6           |
| 35—39  | 23,1                                        | 23,8           |
| 30—34  | 23,3                                        | 24,0           |
| TOTALT | 23,3                                        | 24,4           |

Söner till fria yrkesutövare började arbeta sent, vid 24,4 (25,4) år, närmast följda av söner till ledare I som var 23,9 (24,8) år. Yngst var arbetarsönerna, 17,8 (17,8) år och lantbrukarsönerna, 21,7 (22,7) år. Att söner till arbetare och lantbrukare började arbeta så tidigt beror säkerligen på att de hade begränsade möjligheter att bedriva högre studier.

TABELL 4:8 *Alder när VD började förvärvsarbete med hänsyn till social bakgrund*

|                   | Alder när VD började förvärvsarbete |                |                |
|-------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|
|                   | "överhuvudtaget"                    | "efter examen" | SNS 57         |
| Ledare I          | 23,8                                | 24,8           | { 23,2<br>23,3 |
| Ledare II         | 24,3                                | 24,4           | { 23,4<br>22,4 |
| Ledare III        | 23,0                                | 24,6           | 21,4           |
| Fria yrkesutövare | 24,4                                | 25,3           | 22,7           |
| Högre tjänstemän  | 23,6                                | 24,6           | 23,9           |
| Lägre tjänstemän  | 22,8                                | 23,7           | 23,3           |
| Lantbrukare       | 21,6                                | 22,7           | 23,4           |
| Hantverkare       | 22,5                                | 24,8           | { 19,6         |
| Arbetare          | 17,8                                | 17,8           |                |

Enligt SNS 57 började VD arbeta vid 23,1 års ålder och enligt Lund 67 vid 24,4 års ålder. Vår undersökning ger åldern 23,3 (24,4). SNS 57 frågade efter när företagsledarna började arbeta efter examen, medan Lund 67 inte preciserat hur de behandlat detta problem.

Om man jämför uppgifterna för civilingenjörer (eftersom de är de enda som redovisas i Lund 67) började de enligt SNS 57 arbeta vid 24,3 års ålder, enligt Lund 67 vid 24,4 och enligt vår undersökning vid 24,5 (25,2) års ålder. En jämförelse med SNS 57:s resultat för övriga utbildningskategorier pekar också på en viss höjning av inträdesåldern.

TABELL 4:9 *Ålder när VD började förvärvsarbete i olika utbildningskategorier*

| Utbildning                                | Ålder när man började förvärvsarbete |                | SNS 57 |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|----------------|--------|
|                                           | "överhuvudtaget"                     | "efter examen" |        |
| Civilingenjör                             | 24,4                                 | 25,1           | 24,3   |
| Civilekonom                               | 23,6                                 | 24,7           | 23,7   |
| Jur kand                                  | 24,9                                 | 24,9           | 24,2   |
| Annan akademisk examen                    | 24,9                                 | 25,8           | 24,8   |
| Dubbel akademisk examen                   | 23,8                                 | 26,2           | 26,6   |
| Studentexamen                             | 21,5                                 | 22,5           | 22,3   |
| Realexamen                                | 16,0                                 | 16,0           | { 16,7 |
| Folkskola                                 | 13,7                                 | 15,8           |        |
| Handelsgymnasium                          |                                      |                | 20,1   |
| Tekniskt gymnasium                        |                                      |                | 22,0   |
| Utbildning likvärdig<br>med studentexamen |                                      |                | 19,1   |

### *Ålder vid anställning i nuvarande företag*

Dagens VD var i genomsnitt 38,6 år när han anställdes i sitt nuvarande företag och 35,2 år när han kom till sin nuvarande koncern. Om VD varit anställd i samma företag flera gånger har vi endast räknat med det senaste anställningstillfället.

Endast 26 (16) personer var 50 år eller äldre när de kom till sina nuvarande företag (koncerner), 14 (8) var mer än 55. Så många som 41 (52) var under 30 år när de kom till de företag (koncerner) där de nu sitter som VD. 13 (20) var under 25.

En amerikansk undersökning framhåller att den amerikanske företagsledaren i genomsnitt kommer till företaget när han är 32 år. För Europa som helhet är enligt INSEAD-undersökningen motsvarande siffra 39 år, vilket kan jämföras med vårt resultat 38,6 år (*European Business*, Oct 1969, s 48).

Enligt INSEAD-undersökarna tycks det i Danmark, Finland, Norge, Storbritannien och Nederländerna vara önskvärt att man

TABELL 4:10 *Alder vid anställning i nuvarande företag/koncern. Antal VD*

| Alder | Anställning i nuvarande företag      koncern |     |
|-------|----------------------------------------------|-----|
| —19   |                                              | 1   |
| 20—29 | 41                                           | 61  |
| 30—39 | 41                                           | 39  |
| 40—49 | 48                                           | 39  |
| 50—59 | 24                                           | 15  |
| 60—   | 2                                            | 1   |
| SUMMA | 156                                          | 156 |

”slår sig till ro” på ett tidigt stadium; hela två tredjedelar har där funnit sitt ”slutgiltiga” företag redan vid 38 års ålder (*European Business*, Autum 1971, s 60 f). (Enligt vår undersökning har hälften gjort detsamma.) I Danmark och Storbritannien tycks den genomsnittliga anställningsåldern ligga vid ungefär 30 år. Man drar därför den slutsatsen att erfarenhet och ålder värderas högre än utbildning i dessa båda länder. Motsatt förhållande, menar man, råder i Västtyskland och Sverige, där INSEAD-undersökningen visat att ungefär hälften av företagsledarna nått sitt nuvarande företag vid 40 års ålder. Men enligt vår undersökning har som nämnts hälften kommit till sitt nuvarande företag redan vid 38 års ålder, och siffran för 40 år är 55,1 procent.

### *Utnämningsålder*

Att storföretagen ofta rekryterar sina verkställande direktörer bland tidigare VD för andra företag framgår bl a av det faktum att så många som 68 (43 %) av våra svarande tidigare innehaft någon VD-befattning; av dessa hade 28 (18 %) haft en sådan befattning i samma koncern och 40 (26 %) i någon annan koncern. Det är vanligare i de större företagen än i de små att man på detta sätt värvar en ny VD med erfarenhet av företagsledning.

TABELL 4:11 *Ålder vid utnämning  
till nuvarande VD-post*

| Ålder | Antal | %    |
|-------|-------|------|
| —26   | 4     | 2,5  |
| 27—30 | 4     | 2,5  |
| 31—34 | 9     | 5,7  |
| 35—38 | 18    | 11,5 |
| 39—42 | 28    | 17,8 |
| 43—46 | 30    | 19,1 |
| 47—50 | 28    | 17,8 |
| 51—54 | 15    | 9,6  |
| 55—58 | 16    | 10,2 |
| 59—62 | 5     | 3,2  |
| SUMMA | 157   | 99,9 |

Av naturliga skäl har de som rekryterats till sitt nuvarande företag vid relativt hög ålder oftare varit VD tidigare än de som kommit till sitt nuvarande företag vid relativt unga år.

”Vår” företagsledare var i genomsnitt 40,4 år (medianen 39,7 år) när han utnämndes till VD första gången. 21 var äldre än 50 år och 14 under 30. Den nuvarande VD-befattningen tillträdde han vid 44,4 års ålder (medianen 45,2). Sex personer var under 30 och 12 över 55 år (tabell 4:11).

Yngst vid utnämningen var de som arbetade inom verkstadsindustrin och varuhandelsföretagen, nämligen 43,1 resp 43,4 år. Äldst var cheferna inom banker, järn- och stålindustri samt skogs- och pappersindustri (mellan 46,4 och 46,9 år, tabell 4:12).

De svenska företagsledare som är söner till ledare I fick sin nuvarande tjänst som VD betydligt tidigare än kolleger med annan social bakgrund. Genomsnittsdirektören fick som nämnts sin nuvarande befattning vid en ålder av 44,4 år, söner till ledare I vid 41 samt söner till hantverkare och arbetare först vid 48 respektive 47,2 år.

De som tidigast blivit VD är de som har jur kand eller ”annan akademisk examen”, vilket kan verka något förbryllande, efter-

TABELL 4:12 *VD:s utnämningssålder i olika branscher*

| Bransch                      | Antal<br>VD | Genomsnitts-<br>ålder | Genomsnitts-<br>ålder enligt<br>Hökbys |
|------------------------------|-------------|-----------------------|----------------------------------------|
| Banker                       | 10          | 46,9                  |                                        |
| Försäkringsbolag             | 9           | 45,0                  |                                        |
| Handelsföretag               | 23          | 43,3                  |                                        |
| Byggnadsbranschen            | 18          | 43,5                  |                                        |
| Konglomerat                  | 11          | 44,5                  |                                        |
| Järn- och stålindustri       | 6           | 46,3                  |                                        |
| Verkstadsindustri            | 26          | 43,1                  |                                        |
| Metall- och maskinindustri   |             |                       | 48                                     |
| Livsmedelsindustri           | 6           | 44,1                  | 38                                     |
| Skogs- och pappersindustri   | 15          | 46,4                  | 45                                     |
| Kemisk-teknisk industri      | 14          | 45,2                  | 46                                     |
| Bruksrörelse                 |             |                       | 40                                     |
| Gruvindustri                 |             |                       | 40                                     |
| Sten-, ler- och jordindustri |             |                       | 37                                     |
| Beklädnadsindustri           |             |                       | 35                                     |
| Textilindustri               |             |                       | 42                                     |
| Övriga företag               | 19          | 43,9                  |                                        |
| TOTALT                       | 157         | 44,4                  | 44                                     |

som dessa examina är mindre vanliga bland företagsledarna. De som behöver längst tid på sig för att nå en VD-befattning är de med realexamen. Övriga utbildningskategorier håller sig kring den genomsnittliga utnämningssåldern 44,4 år. Att de med enbart folkskola blir VD vid ungefär samma ålder som civilingenjörer och civilekonomer kan bero på att de har en betydligt längre yrkesverksamhet eller att det bland dem finns sådana som själva i unga år startat de företag de nu är VD för (tabell 4:14).

Såvitt vi kan förstå har det inte skett någon påtaglig förändring i VD:s utnämningssålder, även om det ofta sägs att verkställande direktörer numera utnämns vid yngre år. Bertil Hökbys undersökning 1947, SNS 57, Lund 67 och vår egen undersökning 1972 tyder alla på att utnämningssåldern har hållit sig relativt konstant kring 44 år.

TABELL 4:13 VD:s utnämningssålder och sociala bakgrund

| Faderns yrke      | Ålder       | Antal<br>VD | SNS 57<br>genomsnittsålder |
|-------------------|-------------|-------------|----------------------------|
| Ledare I          | 41,0        | 30          | 38,7<br>40,7<br>46,8       |
| Ledare II         | 46,4        | 20          | 45,0                       |
| Ledare III        | 45,6        | 16          | 47,6                       |
| Fria yrkesutövare | 42,4        | 15          | 41,0                       |
| Högre tjänstemän  | 44,6        | 39          | 46,2                       |
| Lägre tjänstemän  | 45,4        | 12          | 45,7                       |
| Lantbrukare       | 45,8        | 15          | 44,6                       |
| Hantverkare       | 48,0        | 5           | 48,4                       |
| Arbetare          | 47,2        | 5           |                            |
| <b>TOTALT</b>     | <b>44,4</b> | <b>157</b>  | <b>44,0</b>                |

TABELL 4:14 VD:s utbildning och utnämningssålder

| VD:s utbildning         | Genomsnittsålder vid utnämningen |                       |        |
|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|--------|
|                         | Antal                            | Vår under-<br>sökning | SNS 57 |
| Civilingenjör           | 33                               | 45,3                  | 45,4   |
| Civilekonom             | 34                               | 44,4                  | 41,6   |
| Jur kand                | 10                               | 42,9                  | 43,4   |
| Annan akademisk examen  | 16                               | 42,0                  | 46,5   |
| Dubbel akademisk examen | 25                               | 44,8                  | 46,8   |
| Studentexamen           | 29                               | 44,0                  | 42,9   |
| Handelsgymnasium        |                                  |                       | 39,0   |
| Tekniskt gymnasium      |                                  |                       | 43,2   |
| Likvärdig utbildning    |                                  |                       | 45,0   |
| Realexamen              | 4                                | 50,5                  | 43,6   |
| Folkskola               | 6                                | 44,3                  |        |
| <b>TOTALT</b>           | <b>157</b>                       | <b>44,4</b>           |        |

Enligt Hökby var medianåldern vid tillträddandet av nuvarande VD-post 44,0 år. En fjärdedel av företagsledarna var under 35 år och en fjärdedel över 50. (I vår undersökning 45,2, 38,5 respektive 49,5 år). Vanligast, fann Hökby, var utnämningar i åldern 47–50 år. Han kunde också konstatera att utnämningensåldern hade stigit under senare år.

Företagsledarna i SNS 57 uppvisar också en genomsnittsålder av 44,0 år vid utnämningen. Åldersfördelningen var visserligen mycket ojämn, men man tyckte sig märka att utnämningar var vanligast i intervallet 42–47 år, dvs något tidigare än vad Hökby kom fram till. Glimstedt-Lejefors fann att den genomsnittliga utnämningensåldern var 45,2 år såväl för dem som var VD 1960 som 1970.

Enligt INSEAD-undersökningen tillsätts den europeiske direktören när han är 47 år, den amerikanske vid 50. Hälften av de amerikanska direktörerna men två tredjedelar av de europeiska utnämns före 50 (*European Business*, Summer 1970, s 60).

Åldern vid utnämningen är beroende av faderns yrke, menar Hökby. I de fall fadern är chef för ett större företag är utnämningensåldern i genomsnitt lägre än om fadern var mindre företagare (handlare och hantverkare), medan den är högst i de fall fadern varit anställd i industri- eller handelsföretag. Detta tycks gälla, även om det – i de fall fadern är företagsledare – inte är fråga om ett ägandeförhållande.

Liknande resultat redovisar SNS 57, som konstaterar att även ägandeförhållandena hade viss betydelse. Söner till ägare I hade nått VD-posten vid tidigare ålder än någon annan grupp. Sönerna till ägare I ligger 5,3 och söner till ledare I 3,3 år under genomsnittet, medan söner till ägare III och arbetare ligger 5,3 respektive 7,9 över genomsnittet.

När det gäller förhållandet mellan olika yrkeskategorier stämmer våra resultat ganska väl överens med SNS 57, även om skillnaderna är mindre i vår undersökning (tabell 4:13).

En jämförelse med SNS 57 visar också att utnämningensåldern stigit för dem med studentexamen och lägre utbildning. Även civilekonomerna utnämns i dag vid högre ålder än förut (44,5 år mot 41,6). Civilingenjörer och juris kandidater utnämns vid

TABELL 4:15 *Ålder vid utnämningen till VD efter anställningstid*

| Anställningstid | Genomsnittsålder vid utnämningen |              |
|-----------------|----------------------------------|--------------|
|                 | Vår undersökning                 | Bertil Hökby |
| Mindre än 1 år  | 45,5                             | 42           |
| 1—4 år          | 40,2                             | 39           |
| 5—9 år          | 40,6                             | 39           |
| 10—14 år        | 41,4                             | 42           |
| 15—19 år        | 47,0                             | 43           |
| 20 år eller mer | 52,0                             | 50           |
| TOTALT          | 44,4                             | 44           |

ungefär samma ålder som tidigare, de med "annan" eller dubbel akademisk examen däremot vid betydligt yngre år än i SNS 57 (tabell 4:14).

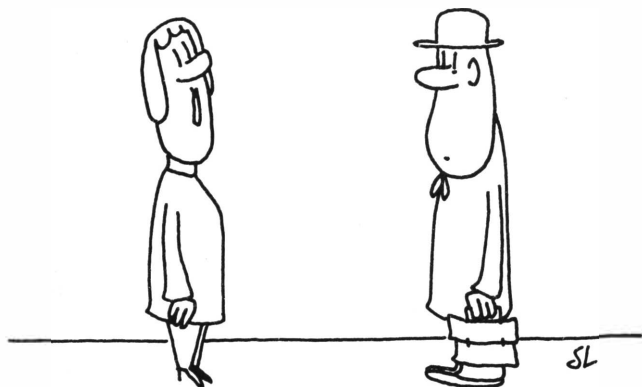
Företagsledarnas utnämningssålder är högre ju längre de varit anställda i företaget. Samma resultat redovisar Hökby (tabell 4:15).

## Karriärtider

### *Antal år i förvärvsarbete*

I genomsnitt har dagens storföretagsledare arbetat 28,5 år sedan han gick ut i förvärvslivet. Endast nio företagsledare (6 %) har arbetat kortare tid än 15 år och 18 (12 %) mer än 40 år. Om man räknar bort den tid som några av dem arbetat före examen blir motsvarande siffra 27,4 år.

Dagens storföretagsledare hade i genomsnitt arbetat 17,4 år (efter examen 16,2 år), innan han första gången utnämndes till VD. Tre företagsledare (3) började sin karriär direkt med VD-posten och fem (8) hade arbetat mindre än fem år. 34 chefer eller 23 procent (42 chefer respektive 28 procent) hade en karriär kortare än tio år bakom sig när de tillträdde sin första VD-befattning. Å andra sidan hade 15 (13) väntat i 30 år eller mer på sitt avancemang till VD-posten.



MEN SNÄLLA GUSTAV, HAR DU  
INTE HOPPAT IN I KARRIÄREN  
IDAG HELLER ?

*Karriärtid före utnämningen till nuvarande  
befattning som VD*

När VD utnämndes till sin nuvarande befattning vid 44,4 års ålder hade han en 21,4 (20,3) år lång karriär bakom sig. Två (2) hade förvärvsarbetat mer än 40 år, 26 (23) mer än 30 år, 14 (21) mindre än tio år och endast två (3) mindre än fem år. (En av dessa hade överhuvudtaget inte förvärvsarbetat innan han blev VD.)

Karriärtiden för söner till ledare I och fria yrkesutövare är omkring fem år kortare än för söner till tjänstemän och de båda övriga ledarkategorierna samt hela 8, 9 och 12 år (7,5 och 13 år) kortare än för söner till hantverkare, lantbrukare och arbetare (tabell 4:16).

För civilekonomer och civilingenjörer är karriärtiden ca 21 år (20 år), för övriga akademiker något kortare, och allra kortast, 17 (16) år, för kategorin med "annan akademisk examen". Stu-

TABELL 4:16 *VD:s karriärtid och sociala bakgrund*

| Faderns yrke      | Karriärtid (år)  |                | SNS 57               |
|-------------------|------------------|----------------|----------------------|
|                   | "överhuvudtaget" | "efter examen" |                      |
| Ledare I          | 16,8             | 16,2           | 15,5<br>17,4<br>23,4 |
| Ledare II         | 22,1             | 22,0           | 22,6<br>26,2<br>18,3 |
| Ledare III        | 24,2             | 20,8           | 22,3<br>22,4<br>21,2 |
| Fria yrkesutövare | 17,0             | 16,0           | 28,8                 |
| Högre tjänstemän  | 21,0             | 20,1           |                      |
| Lägre tjänstemän  | 22,9             | 22,0           |                      |
| Lantbrukare       | 25,6             | 21,7           |                      |
| Hantverkare       | 24,7             | 23,2           |                      |
| Arbetare          | 29,4             | 29,4           |                      |
| TOTALT            | 21,4             | 20,3           | 20,9                 |

TABELL 4:17 *VD:s karriärtid och utbildning*

| Utbildning                             | Karriärtid (år)  |                | SNS 57               |
|----------------------------------------|------------------|----------------|----------------------|
|                                        | "överhuvudtaget" | "efter examen" |                      |
| Civilingenjör                          | 20,8             | 20,1           | 21,1<br>17,9<br>19,2 |
| Civilekonom                            | 21,0             | 19,7           | 21,7<br>20,2         |
| Jur kand                               | 18,0             | 18,0           |                      |
| Annan akad examen                      | 17,0             | 16,1           |                      |
| Dubbel akad examen                     | 20,9             | 18,5           |                      |
| Studentexamen och likvärdig utbildning | 22,3             | 21,4           |                      |
| Studentexamen                          |                  |                | 20,6                 |
| Handelsgymnasium                       |                  |                | 18,9                 |
| Tekniskt gymnasium                     |                  |                | 21,2                 |
| Realexamen                             | 32,6             | 32,6           |                      |
| Folkskola                              | 38,3             | 28,8           | 26,9                 |
| TOTALT                                 | 21,4             | 20,3           | 20,9                 |

denter och de med likvärdig utbildning har en karriärtid som motsvarar civilekonomernas och civilingenjörernas, medan de med realexamen eller enbart folkskola fick arbeta betydligt längre tid innan de nådde toppen, 32 (32) år resp 38 (29) år. De med enbart folkskola har uppenbarligen varit tvungna att kombinera förvärvsarbete med vidareutbildning för att nå sin nuvarande ställning (tabell 4:17).

Enligt SNS 57 arbetade storföretagsledaren 20,9 år innan han blev VD. Spridningen i karriärtid låg mellan 2 och 46 år med toppar vid 17 och 21 år. Medianen var 21,3 år och kvartilerna 15,9 respektive 27 år. I vår undersökning var motsvarande siffror 19,5, 14,8 och 25,8 år.

Av Lund 67 framgår att karriärtiden var 19,6 år med en spridning mellan 8 och 33 år. Karriärtiden var längre för VD i större företag.

Liksom vår undersökning visade SNS 57 den kortaste karriärtiden för söner till ledare I och fria yrkesutövare och den längsta för hantverkare och arbetare. Den enda grupp som uppvisar en mera anmärkningsvärd förändring av karriärtiden mellan de båda undersökningstillfällena är söner till ledare III. Enligt SNS 57 tog deras karriär efter avlagd examen 26,2 år jämfört med 20,9 år 1972. Men även i övrigt pekar siffrorna på en något kortare karriärtid för dagens företagsledare i samtliga yrkeskategorier frånsett lantbrukarsönerna (tabell 4:16).

De civilingenjörer som ingick i Lund 67 hade en karriärtid av 20,5 år. Enligt SNS 57 hade de arbetat i 21,1 år innan de utnämndes, och enligt vår undersökning hade de arbetat i 20,2 år efter examen. Även för övriga akademiker tyder våra siffror på en kortare karriärtid än 1957. Enda undantaget är civilekonomerna. Liksom de utan akademisk examen uppvisar civilekonomerna en något längre karriärtid idag än 1957 (tabell 4:17).

### *Anställningstid före utnämningen till VD*

44 (30) procent av företagsledarna hade varit anställda i företaget (koncernen) mindre än ett år före utnämningen till VD. En fjärdedel, 24,2 procent, hade arbetat i företaget (37,2 procent i koncernen) i mer än 10 år. Genomsnittligt hade de arbetat i företaget (koncernen) i 6,3 (9,8) år (tabell 4:18).

TABELL 4:18 *Anställningstid före utnämningen till VD*

| Anställnings-<br>tid år | Vår undersökning   |      |                    |      | Hökby<br>% | SNS 57<br>% |
|-------------------------|--------------------|------|--------------------|------|------------|-------------|
|                         | koncernen<br>antal | %    | företaget<br>antal | %    |            |             |
| Mindre än 1             | 46                 | 29,5 | 68                 | 43,6 | 57         | 36,3        |
| 1—4                     | 23                 | 14,7 | 23                 | 14,7 | 9          | 13,5        |
| 5—9                     | 22                 | 14,1 | 23                 | 14,7 | 9          | 11,4        |
| 10—14                   | 18                 | 11,5 | 15                 | 9,6  | 6          | 14,3        |
| 15—19                   | 19                 | 12,2 | 12                 | 7,7  | 7          | 8,2         |
| 20 år eller mer         | 28                 | 17,9 | 15                 | 9,6  | 12         | 16,3        |
| SUMMA                   | 156                | 99,9 | 156                | 99,9 | 100        | 100,0       |

Tabellen visar att färre direktörer nu börjat i företaget direkt som VD. Men i övrigt har karriärtiden inom det egna företaget blivit kortare. Det framgår också av att den genomsnittliga anställningstiden enligt vår undersökning var 6,3 år mot 8,3 i SNS 57.

Som jämförelse kan nämnas att den amerikanske direktören får arbeta i genomsnitt 17 år i sitt nuvarande företag innan han blir utnämnd till VD, den europeiske endast sex år (*European Business*, Oct 1969, s 48).

## Befattningar

### *Första befattning vid inträdet i förvärvslivet*

En stor del av de undersökta företagscheferna började sin bana i en ekonomisk/merkantil befattning (62 personer, 40 %) som första befattning "överhuvudtaget" eller 65 (41 %) som första befattning "efter avlagd examen". För tekniska befattningar är motsvarande siffror 42 (27 %) i båda fallen (tabell 4:19).

TABELL 4:19 *Första befattning vid inträdet i arbetslivet*

| Befattning                            | Första befattning<br>"överhuvudtaget" |       | Första befattning<br>"efter examen" |       | SNS 57<br>% |
|---------------------------------------|---------------------------------------|-------|-------------------------------------|-------|-------------|
|                                       | antal                                 | %     | antal                               | %     |             |
| Högre befattningar                    | 13                                    | 8,3   | 18                                  | 11,5  |             |
| Ekonomiska/merkantila<br>befattningar | 62                                    | 39,5  | 65                                  | 41,4  | 33,9        |
| Tekniska befattningar                 | 42                                    | 26,8  | 42                                  | 26,8  | 44,9        |
| Övriga befattningar                   | 30                                    | 19,2  | 28                                  | 17,8  | 21,2        |
| Uppgift saknas                        | 10                                    | 6,4   | 4                                   | 2,5   | —           |
| SUMMA                                 | 157                                   | 100,2 | 157                                 | 100,0 | 100,0       |

Gruppen "övriga befattningar", som huvudsakligen omfattar arbetsuppgifter utanför enskilda företag, utgör 19 respektive 18 procent. Till denna grupp har vi bl a fört tingstjänstgöring, ombudsmannatjänster, officerare och diverse lärar- och forskarbefattningar.

Förvånansvärt många – 13 (8 %) och 18 personer (12 %) – fick genast en högre post (VD, vice VD, avdelningsdirektör etc).

Att fördelningen mellan befattningar i stort sett följer fördelningen för motsvarande slag av utbildning stämmer med resultaten från SNS 57. Det förklarar också de förskjutningar mellan olika befattningar som skett mellan de båda undersökningstillfällena. Så t ex hade en jämförelsevis större andel (45 %) av företagsledarna i SNS 57 börjat i en teknisk befattning jämfört med 34 procent för merkantila befattningar, vilket ungefär motsvarade civilingenjörernas dominans i denna undersökning.

## *Första befattning i nuvarande företag/koncern*

Nära hälften av storföretagsledarna (42 %) började direkt på VD-posten när de anställdes i sitt nuvarande företag. Överhuvudtaget fick de allra flesta redan från början en hög befattning. 23 (15 %) startade som vice VD. Detta är naturligt med tanke på att så få har arbetat sig upp till VD-posten inom ett och samma företag. Vi återkommer till detta i nästa avsnitt.

Om man i stället studerar vilka befattningar direktörerna fick när de anställdes i sin nuvarande koncern, finner vi att 46 (29 %) har börjat som VD och 21 (13 %) som vice VD.

Enligt SNS 57 kom 37 procent till sitt nuvarande företag som VD. 8 procent började som vice VD. 20 procent hade arbetat i endast ett företag. Fler företagsledare kommer alltså till sitt företag i ett senare skede av karriären, vilket tyder på ökad rörlighet.

## *Befattning närmast före nuvarande VD-post*

För att få en bättre uppfattning om vilka vägar som leder till posten som verkställande direktör frågade vi också vilken befattning företagsledarna haft närmast innan de tillträdde sina nuvarande VD-befattningar (tabell 4:20).

87 av företagsledarna (56 %) var redan före utnämningen anställda i det företag där de sedermera blev VD. Men därför var internrekryteringen knappast så hög som siffran antyder. Drygt hälften (47 personer) var vice VD i företaget före utnämningen och många gånger låter företagen en blivande VD börja som vice VD för att under något eller några år låta honom "känna på jobbet". Detta bekräftas av några av de 21 företagschefer som börjat vid sitt nuvarande företag just som vice VD. Enligt Glimstedt-Lejefors brukar dessa företag i sådana fall sedan vara utan vice VD i några år så att den nye VD:n själv kan välja vem eller vilka han vill samarbeta med och vem som så småningom skall efterträda honom.

Enligt SNS 57 hade 63 procent av direktörerna redan anställning i företaget när de utnämndes. Av dessa var ungefär hälften

TABELL 4:20 *Befattning närmast före nuvarande VD-post*

| Befattning                                             | Befattningen har innehafts i |               |                      | SUMMA |     |
|--------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|----------------------|-------|-----|
|                                                        | samma företag                | annat företag | utanför näringslivet |       |     |
| Verkställande direktör i annat företag i samma koncern | —                            | 20            | —                    | 20    |     |
| i företag utanför koncernen                            | —                            | 24            | —                    | 24    |     |
| Vice VD                                                | 47                           | 2             | —                    | 49    |     |
| Teknisk direktör, överingenjör, driftschef etc         | 5                            | —             | —                    | 5     |     |
| Försäljningsdirektör, -chef och liknande               | 4                            | 1             | —                    | 5     |     |
| Övriga direktörsbefattningar                           | 13                           | 3             | —                    | 16    |     |
| Direktörsassistent                                     | 3                            | —             | —                    | 3     |     |
| Avdelningschef                                         | 9                            | 4             | —                    | 13    |     |
| Övriga befattningar                                    | 6                            | 4             | —                    | 10    |     |
| Höga statliga och kommunala befattningar               | —                            | —             | 3                    | 3     |     |
| Diverse befattningar                                   | —                            | —             | 4                    | 4     |     |
| Uppgift saknas                                         |                              |               |                      | 5     |     |
| SUMMA                                                  | antal                        | 87            | 58                   | 7     | 157 |
| SUMMA                                                  | %                            | 55,5          | 37,0                 | 4,4   |     |

vice VD. Av företagsledarna i Lund 67 arbetade 47 procent redan i företaget när de utnämndes. Av dessa var en femtedel vice VD.

Av de 58 företagsledare i vår undersökning som arbetat inom annat företag var 44 (28 % av samtliga) VD i något annat företag omedelbart innan de fick sin nuvarande befattning. Av dessa 44 kom dock 20 från ett annat företag inom samma koncern, vilket kan anses som en form av internrekrytering. Enligt Glimstedt-Lejefors hade ägarintressena i de undersökta företagen stor

betydelse. Som exempel nämner de att "bland de Skandinaviska Enskilda Banken närstående företagen har företagsledare flyttats kors och tvärs som om de vore inom ett företag" (Glimstedt-Lejefors, op cit, s 13 f).

Av de som rekryterats från andra företag hade endast 14 haft en befattning lägre än VD-posten vid utnämningstillfället. Av de återstående sju som inte haft sin verksamhet inom det privata näringslivet hade tre varit höga statliga ämbetsmän – ett statsråd, en ambassadör och en generaldirektör.

Enligt SNS 57 arbetade ca 10 procent som VD i annat företag före utnämningen. I Lundundersökningen var motsvarande siffra 17 procent, och hos Glimstedt-Lejefors ca 33 procent, vilket kan jämföras med våra 28 procent. Tendensen tycks alltså vara att man i allt större utsträckning går från en VD-tjänst till en annan. Företagen tycks alltmer betrakta VD-jobbet som ett mycket speciellt yrke och värvar därför gärna "färdiga" verkställande direktörer utifrån. Företagen vill med andra ord i allt större utsträckning ha en person som är erfaren och kapabel att direkt ta itu med de arbetsuppgifter som möter en verkställande direktör. Detta kan också antas vara orsaken till den starkt minskade rekryteringen från de skikt i företagshierarkin som ligger under vice VD.

Att vi fann en lägre andel utnämningar av sådana som redan innehade en VD-post än Glimstedt-Lejefors motsäger knappast denna slutsats. Snarare tvärtom, eftersom deras undersökning endast granskade utnämningar under 1960- och 1970-talet.

Vår siffra är sannolikt också för låg, eftersom åtskilliga någon gång tidigare varit VD, därefter haft någon annan befattning (t ex vice VD i sitt nuvarande företag) och sedan blivit VD igen.

Som nämnts hade 68 av våra storföretagsledare tidigare varit VD för något annat företag. Detta innebär att 24 företagsledare, som varit VD, sedan haft någon annan befattning innan de fick sitt nuvarande VD-jobb. Bland dessa finns en stor del av dem som började sin anställning i sitt nuvarande företag med att vara vice VD.

Bertil Hökby visade i sin undersökning att man vid rekrytering "utifrån" företrädesvis tog företagsledare och tekniker från före-

tag i samma bransch, medan man vid rekrytering från andra branscher tog personer från företagsledningen.

65 procent av de europeiska direktörerna hade sysslat med administration, 13 procent med marknadsföring, 4 procent med ekonomi och 12 procent med produktion innan de utnämndes till VD. Endast 3 procent hade arbetat med internationella frågor (*European Business*, Oct 1969, s 48).

Amerikanska företagsledare tycks ha en mera funktionell bakgrund. Endast en fjärdedel av dem hade arbetat inom administrationen, 21 procent hade arbetat med marknadsföring, 15 procent med ekonomi och 11 med produktion. Det tycks alltså i USA inte finnas något speciellt erfarenhetsområde som är mera betydelsefullt än andra för att avancera till toppen; i Europa däremot tycks allmänna stabspositioner vara favoriserade bland meriterna för en blivande VD.

Mer än sina kolleger i andra europeiska länder tillbringar nordiska företagsledare tiden närmast före VD-posten inom "allmän administration". Det är snarare undantag än regel att han befordras direkt från en befattning inom t ex marknadsföring eller tillverkning till en toppbefattning inom företaget. Ett sådant avancemang gör däremot nästan 50 procent av direktörerna i England och Västtyskland. De nordiska företagen tycks välja ut sina blivande direktörer på ett tidigt stadium för att de skall få

TABELL 4:21 *Befattningar före utnämning till VD i Europa och USA*

| Befattning            | Europa | USA   |
|-----------------------|--------|-------|
| Allmän administration | 65,3   | 29,2  |
| Marknadsföring        | 12,6   | 21,3  |
| Ekonomi               | 4,3    | 15,3  |
| Produktion            | 12,2   | 10,9  |
| Övrigt                | 5,6    | 23,3  |
| SUMMA                 | 100,0  | 100,0 |

Källa: *European Business*, Summer 1970, s 61 f

möjlighet att som avdelningsdirektörer (vVD) sätta sig in i företagets problem. Många USA-företag har börjat låta den avgående direktören och hans efterträdare arbeta sida vid sida under en viss period. På så sätt försäkras man sig om kontinuitet i företagspolitiken och man slipper störningar som lätt uppstår när t ex en marknadsdirektör tar över efter en produktionsdirektör (*European Business*, Autumn 1971, s 65).

## Rörlighet

### *Rörlighet mellan företag/koncerner*

De undersökta företagsledarna har i genomsnitt varit anställda i 3,2 företag respektive 2,8 koncerner under sin karriär (tabell 4:22).

Endast 12 procent har arbetat i ett enda företag, medan 19 procent varit i endast en koncern. 16 procent har arbetat i mer än fyra företag och 40 procent i mer än tre. Om vi i stället använder koncernbegreppet blir motsvarande siffror 10 och 32 procent.

TABELL 4:22 *Antal företag/koncerner som VD arbetat i*

| Antal företag/koncerner | Företagsledare som arbetat i |      |                    |      |
|-------------------------|------------------------------|------|--------------------|------|
|                         | företag<br>antal             | %    | koncerner<br>antal | %    |
| 1                       | 18                           | 11,5 | 30                 | 19,1 |
| 2                       | 32                           | 20,4 | 42                 | 26,8 |
| 3                       | 40                           | 25,5 | 31                 | 19,7 |
| 4                       | 38                           | 24,2 | 35                 | 22,3 |
| 5                       | 16                           | 10,2 | 9                  | 5,7  |
| 6                       | 4                            | 2,5  | 5                  | 3,2  |
| 7                       | 4                            | 2,5  | 1                  | 0,6  |
| 8                       | 1                            | 0,6  | —                  | —    |
| Uppgift saknas          | 4                            | 2,5  | 4                  | 2,5  |
| SUMMA                   | 157                          | 99,9 | 157                | 99,9 |

TABELL 4:23 *Antal företag VD arbetat i med hänsyn till  
branschtillhörighet. Procentuell fördelning*

| Antal före-<br>tag/koncerner | Bank- och<br>försäkrings-<br>företag | Industri | Varuhandel | Övriga<br>företag | TOTALT |
|------------------------------|--------------------------------------|----------|------------|-------------------|--------|
| 1—2                          | 16,7                                 | 30,6     | 39,1       | 53,0              | 32,7   |
| 3—4                          | 61,1                                 | 51,6     | 47,8       | 41,1              | 51,0   |
| fler än 4                    | 22,3                                 | 18,0     | 13,1       | 5,9               | 16,3   |
| SUMMA                        | 100,1                                | 100,2    | 100,0      | 100,0             | 100,0  |

Rörligheten tycks vara störst bland företagsledarna inom bank- och försäkringsväsendet, där endast 17 procent arbetat i mindre än tre företag och 22 procent i mer än fyra. För kategorin övriga företag är motsvarande andelar 53 respektive 6 procent.

Helt naturligt har en större del av de äldre företagsledarna arbetat i mer än tre företag – 44 procent av dem över 55 år mot 36 procent av dem under 45. Trots detta kan man, om man studerar olika åldersgrupper, skönja en tendens till större rörlighet bland de yngre åldersgrupperna.

Att rörligheten ökat framgår också om man jämför olika utnämningsperioder. Den största rörligheten finns bland de senast utnämnda direktörerna.

Enligt Sune Carlson har ca 60 procent av företagsledarna hållit sig till ett enda företag mot 42 procent enligt Fred Ohlsson. Enligt SNS 57 var det bara 30 procent av storföretagsledarna som hade sin karriär förlagd till ett enda företag. Men då avsåg man koncerner, och därför är siffran inte helt jämförbar med de tidigare. Ungefär 10 procent hade arbetat i fyra företag och lika många i fem eller fler. I övrigt var procentsiffrorna någorlunda jämnt fördelade på direktörer som arbetat i ett, två el. tre företag.

Enligt SNS var rörligheten mellan företag avsevärt större i de äldre åldersklasserna än i de yngre. Men man konstaterade också att resultatet måste anses missvisande eftersom de yngre helt enkelt inte haft möjlighet till – och inte heller behov av – samma rörlighet som sina äldre kolleger. Skillnaden mellan de

TABELL 4:24 Rörlighet mellan företag enligt olika undersökningar

| Antal företag<br>VD varit anställd i | Antal företagsledare (%) |                 |        |         |                       |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------------|--------|---------|-----------------------|
|                                      | Sune<br>Carlson          | Fred<br>Ohlsson | SNS 57 | Lund 67 | Vår under-<br>sökning |
| 1                                    | 61,5                     | 42              | 29,5   | 17,4    | 11,5                  |
| 2                                    | 38,5                     | 49              | 24,5   | 13,0    | 20,4                  |
| 3                                    |                          |                 | 25,0   | 37,0    | 25,5                  |
| 4                                    |                          |                 | 11,5   | 32,6    | 24,2                  |
| 5                                    |                          | 9               | 6,0    |         | 10,2                  |
| 6 eller fler                         | —                        | —               | 3,5    | —       | 5,6                   |
| Uppgift saknas                       |                          |                 | —      |         | 2,5                   |
| SUMMA                                | 100,0                    | 100             | 100,0  | 100,0   | 99,9                  |

TABELL 4:25 VD:s rörlighet mellan företag i olika länder

|                | 0 företag<br>% | 1–2 företag<br>% | fler än 2 företag<br>% |
|----------------|----------------|------------------|------------------------|
| Danmark        | 15             | 43               | 42                     |
| Finland        | 30             | 45               | 25                     |
| Norge          | 21             | 44               | 35                     |
| Sverige        | 17             | 42               | 41                     |
| Frankrike      | 32             | 50               | 18                     |
| Storbritannien | 46             | 35               | 19                     |
| Västtyskland   | 10             | 50               | 40                     |
| Italien        | 34             | 40               | 26                     |
| Belgien        | 34             | 51               | 15                     |
| Nederländerna  | 40             | 47               | 13                     |

Källa: *European Business*, Oct 1969, s 46 f

olika åldersgrupperna är dock mycket större i SNS 57 än i vår undersökning. Det ger ytterligare stöd för påståendet att rörligheten är större bland de yngre företagsledarna.

SNS 57 visade också att sönerna till ägare I var betydligt mindre rörliga än sina kolleger. Av dem som höll sig till ett enda företag var 35 procent söner till ägare I. Däremot fann man att utbildningen inte hade något inflytande på rörligheten. Inte heller vi har funnit något samband mellan utbildning och rörlighet.

Enligt VA 66 hade 40 procent under hela sin yrkesverksamma tid varit trogen en enda ägargrupp eller koncern. När man delade upp materialet på två åldersgrupper kom man fram till att de yngre, trots färre år i arbetslivet, ändå var betydligt mera rörliga än de äldre. 63 procent i den yngre gruppen hade haft mer än en arbetsplats mot 52 procent i den äldre.

I Lund 67 hade endast 17 procent av direktörerna arbetat i ett enda företag, medan hela 37 procent arbetat i tre företag och 33 procent i fyra eller fler.

En tredjedel av de europeiska företagsledarna hade enligt INSEAD-undersökningen arbetat sig upp inom företaget. Rörligheten var lägst i engelska och holländska bolag. De tyska företagsledarna däremot är mycket rörliga. Hela 90 procent hade arbetat i åtminstone ett annat företag och 40 procent i tre företag eller fler. Rörligheten var minst i de större företagen.

Vid en undersökning 1962 fann man att 41 procent av de amerikanska företagsledarna hade arbetat i ett enda företag, 23 procent i två, 16 i tre, 9 i fyra och 11 procent i fler än fyra företag. Fyra år senare var motsvarande siffror enligt Heidrick & Struggles 35, 28, 18, 11 och 9 procent. Av dessa siffror verkar det alltså som om rörligheten bland företagsledarna i USA ökat (*European Business*, Summer 1970, s 60).

I jämförelse med företagsledarna i USA och övriga Europa är de nordiska direktörerna betydligt rörligare (med undantag för Västtyskland). Sålunda har enligt INSEAD-undersökningen endast var femte erfarenheter från ett enda företag medan 60 procent av dem arbetat i mer än tre företag (*European Business*, Autumn 1971, s 65 f).

### *VD:s rörlighet mellan branscher*

Ca 40 procent av de studerade företagscheferna har erfarenhet från endast en bransch. En tredjedel av dem har arbetat i två, 17 procent i tre och 12 procent i fyra branscher eller fler. I genomsnitt har de arbetat i två olika branscher.

Vi har tidigare sett att rörligheten mellan företag varit störst bland företagsledarna inom bank- och försäkringsväsendet. Av tabell 4:26 framgår att de också är de minst branschbundna. Endast 22 procent har arbetat inom en enda bransch och nära 40 procent i tre eller fler branscher.

**TABELL 4:26** *Rörlighet mellan branscher bland företagsledare inom olika branscher*

| Bransch                      | Antal VD som arbetat i följande antal branscher |    |    |           | SUMMA |
|------------------------------|-------------------------------------------------|----|----|-----------|-------|
|                              | 1                                               | 2  | 3  | 4 el fler |       |
| Bank- och försäkringsföretag | 4                                               | 7  | 5  | 2         | 18    |
| Industri                     | 37                                              | 31 | 16 | 11        | 95    |
| Varuhandel                   | 8                                               | 8  | 4  | 3         | 23    |
| Övriga företag               | 10                                              | 4  | 1  | 2         | 17    |
| TOTALT                       | 59                                              | 50 | 26 | 18        | 153   |

Rörligheten har ökat över tiden. Av dem som utnämndes före 1953 hade ca 58 procent arbetat inom en enda bransch jämfört med 32 procent av de utnämnda efter 1962.

Enligt Sune Carlson hade endast en minoritet (14 %) haft befattningar i flera branscher. Han fann alltså att företagsledarna var typiska branschmän. Redarna hade sin karriär förlagd till rederibranschen men hade i hälften av fallen avancerat inom olika företag. Det var bara bank- och försäkringscheferna som uppvisade någon större rörlighet mellan olika branscher och företag.

Också enligt SNS 57 verkade direktörerna till stor del vara branschtrogna, även om den andel som provat på mer än en

bransch var något större än i Sune Carlsons undersökning. 28 procent hade prövat på två branscher och 16 procent flera. I Lund 67 hade 80 procent arbetat i endast en bransch, 17 i två och 3 procent i fyra branscher (tabell 4:27).

Vi har försökt binda samman rörligheten mellan företag och branscher och då funnit att 18 företagsledare arbetat inom ett enda företag. 41 (26 %) har arbetat i flera företag men i samma bransch, medan 98 (62 %) arbetat inom flera branscher. Här framgår också tydligt att bank- och försäkringsdirektörerna är minst företags- och branschbundna (tabell 4:28).

**TABELL 4:27** *VD:s rörlighet mellan branscher enligt olika undersökningar*

| Antal<br>branscher | Sune Carlson | Antal företagsledare (%) |         | Vår under-<br>sökning |
|--------------------|--------------|--------------------------|---------|-----------------------|
|                    |              | SNS 57                   | Lund 67 |                       |
| 1                  | 85,8         | 57,0                     | 80,0    | 38,6                  |
| 2                  |              | 27,5                     | 17,0    | 32,7                  |
| 3                  |              | 10,5                     | —       | 17,0                  |
| 4                  | 14,2         | 4,0                      | 3,0     | 10,5                  |
| 5                  |              | 1,0                      | —       | 0,7                   |
| 6                  |              | —                        | —       | 0,7                   |
| <b>SUMMA</b>       | 100,0        | 100,0                    | 100,0   | 100,2                 |

**TABELL 4:28** *VD:s rörlighet mellan företag och branscher med hänsyn till branschtillhörighet. Antal VD*

| Bransch                           | Ett<br>företag | Flera företag<br>men i samma<br>bransch | Flera<br>branscher | SUMMA |
|-----------------------------------|----------------|-----------------------------------------|--------------------|-------|
| Bank- och för-<br>säkringsföretag | —              | 4                                       | 14                 | 18    |
| Industri                          | 9              | 28                                      | 61                 | 98    |
| Varuhandel                        | 4              | 4                                       | 16                 | 24    |
| Övriga företag                    | 5              | 5                                       | 7                  | 17    |
| <b>TOTALT</b>                     | 18             | 41                                      | 98                 | 157   |

## Storföretagschefernas pensionering

### *VD-periodens längd*

Storföretagsledarna hade vid undersökningstillfället haft sina poster i genomsnitt 7,5 år. 15 av dem (10 %) hade haft sin nuvarande VD-befattning kortare tid än ett år, knappt hälften (46 %) hade suttit 1–6 år och 14 procent i mer än 15 år (tabell 4:29).

TABELL 4:29

*Antal år på nuvarande VD-befattning*

| Antal år<br>som VD | antal | %     |
|--------------------|-------|-------|
| 1                  | 15    | 10,1  |
| 1—3                | 41    | 27,5  |
| 4—6                | 28    | 18,8  |
| 7—9                | 22    | 14,8  |
| 10—12              | 13    | 8,7   |
| 13—15              | 9     | 6,0   |
| 16—25              | 18    | 12,1  |
| 26—                | 3     | 2,0   |
| SUMMA              | 149   | 100,0 |

Enligt Bertil Hökbys undersökning var medianen för samtliga direktörer nio år, och den mittersta hälften hade haft sina poster 4–18 år. Spridningen var stor – från 1 till 26 år – men fördelningen jämn. Mediansiffrorna för metall- och maskinindustrin var sju år och för trä-, pappers- och massaindustrin åtta år. Av spridningen att döma verkade det dessutom som om "livslängden" var betydligt kortare i metall- och maskinindustrin (Hökby, op cit, s 100 f).

Enligt VA 66 hade 17 procent av företagsledarna suttit som VD i 1–3 år, en fjärdedel i vardera 4–6 år och 7–9 år. 19 procent hade suttit längre än 15 år (*Veckans affärer* 1966:10, s 35).

Av direktörerna i Lund 67 hade 43 procent varit VD i nuvarande företag 1–5 år, 27 procent mer än 10 år, 12 procent mer än 15 år (Brinkman, op cit, bil 12).

De 42 företagsledare som åren 1969–72 avgick från VD-posten i något börsnoterat företag hade i genomsnitt suttit som VD i nio år. De 22 som avgick 1960–63 satt däremot i genomsnitt i 14 år (*Veckans affärer* 1972:38).

Enligt INSEAD-undersökningen sitter den europeiske direktören i genomsnitt i tio år; för nordiska företagsledare redovisas samma siffra – trots att den svenske VD:n i genomsnitt sitter i endast sju år. De danska företagsledarna stannar på sin post betydligt längre (*European Business*, Autumn 1971, s 60).

### *När bör en VD pensioneras?*

Ungefär hälften (47 %) av direktörerna i vår undersökning ansåg att en VD bör avgå mellan 57 och 60 år. Endast en fjärdedel tyckte att han bör sluta senare och ca 9 procent tidigare. Ungefär 15 procent menade att det finns så många faktorer som spelar in att man inte kan ange en viss bestämd ålder (tabell 4:30).

TABELL 4:30

#### *När bör en VD pensioneras?*

| Alder                     | antal | %     |
|---------------------------|-------|-------|
| 49—52                     | 1     | 0,6   |
| 53—56                     | 13    | 8,3   |
| 57—60                     | 73    | 46,5  |
| 61—64                     | 24    | 15,3  |
| 65—68                     | 16    | 10,2  |
| Ingen ålder<br>preciserad | 23    | 14,6  |
| Svar saknas               | 7     | 4,5   |
| SUMMA                     | 157   | 100,0 |

Många av de svarande kommenterade frågan om pensionsålder. Här är några av de vanligaste kommentarerna: "Kan inte besvaras generellt", "högst individuellt", "beroende på olika faktorer hos individen" och "beror på hur länge man suttit som VD" (man ansåg i regel att en VD bör sitta i 10–15 år). Andra vanliga svar

hänvisade till "faktorer hos företaget" och "arbetets art". Några menade att VD bör byta jobb efter en viss tid utan att pensioneras och några vill införa en flexibel pensionsålder.

Inom byggnadsbranschen ansåg endast 13 procent att en VD bör avgå när han är äldre än 60 år (i verkstadsindustrin 14 procent). Inom konglomeraten och varuhandeln tyckte däremot majoriteten (57 respektive 55 %) att VD bör avgå senare än vid 60 års ålder.

Det tycks inte finnas något stabilt samband mellan arbetsbörda och "önskad" pensionsålder. De företagsledare som arbetar minst tycker att VD skall stanna kvar längst, men det tycker även de som arbetar mest. Inte heller företagets storlek tycks ha någon betydelse för vad man anser om lämplig pensionsålder. Däremot framgår det att ju yngre företagsledarna är, desto tidigare menar de att VD bör avgå. I VA 66 ansåg en majoritet (84 %) att VD borde avgå vid 60–64 år (84 %) och 65–70 år (16 %). Den lämpligaste tjänstgöringstiden som VD ansågs vara 10–14 år.

### *När planerar storföretagschefen att avgå?*

Enkätsvaren visar att hälften av de undersökta storföretagscheferna tänkte avgå före ordinarie pensionsålder. En femtedel svarade att de inte tänkte göra detta medan resten inte visste. Men det föreligger stora skillnader mellan olika branscher. I tex byggnadsbranschen planerar 78 procent av företagsledarna att sluta i förtid, i försäkringsbolag och banker endast 11 respektive 20 procent.

Avsikten att avgå i förtid var mindre vanlig i de äldsta respektive yngsta åldergrupperna. Däremot ökar andelen nej-svar ju högre upp i åldersgrupperna man kommer, medan motsatsen gäller för dem som svarat "vet ej".

Man skulle kunna vänta att stor arbetsbörda och tungt ansvar bidrar till att VD önskar sluta i förtid. Det finns också ett samband mellan företagets storlek, mätt i antal anställda, och avsikten att avgå före ordinarie pensionsålder. Undersökningen visar

emellertid inget sådant samband, om man mäter storleken efter företagets omsättning.

Otillräcklig tid för umgänge med familjen tycks heller inte vara någon orsak till att VD önskar dra sig tillbaka i förtid.

Men åsikter och avsikter stämmer inte helt. Av dem som anser att VD bör sluta i åldern 57–60 år är det bara 60 procent som själva tänker avgå i förtid.

60 av de 78 som sagt att de planerar att träda tillbaka i förtid har också uppgivit vid vilken ålder. Svaren visar en spridning mellan 49 och 65 år och genomsnittet blir 58,5 år (medianen 59,7 år). 17 (28 % av samtliga) tänker avgå efter fyllda 60 år (tabell 4:31).

TABELL 4:31

*Vid vilken ålder tänker VD avgå?*

| Ålder          | antal | %     |
|----------------|-------|-------|
| 49—52          | 4     | 2,5   |
| 53—56          | 15    | 9,6   |
| 57—60          | 24    | 15,3  |
| 61—64          | 16    | 10,2  |
| 65—68          | 1     | 0,6   |
| Uppgift saknas | 97    | 61,8  |
| SUMMA          | 157   | 100,0 |

Det är alltså tydligt att många avser att dra sig tillbaka relativt tidigt. Som jämförelse kan nämnas att samtliga VD som avgick i ett börsföretag under åren 1969–72 slutade före 65 års ålder. Omkring en fjärdedel av dessa var mellan 60 och 63 år. Av 22 VD som avgick åren 1960–63 hade 15 uppnått 65 år och fem åldern 67 år (*Veckans affärer* 1972:38).

## *Bör VD bli styrelseordförande?*

”Anser Ni att en VD efter sin avgång bör bli styrelseordförande?”

På den frågan svarade 24 procent ja och 44 procent nej. Enligt 32 procent beror det på omständigheterna. Av kommentarerna framgår att frågan inte kan besvaras generellt. Man får ta hänsyn till en mängd olika faktorer, t ex VD:s personlighet, hans erfarenhet och kunnskap, ägarförhållanden och företagsförhållanden. De som svarat nej framhåller bl a att risken för konflikter är stor och att det lätt blir s k låsningar.

De svarandes ålder tycks inte ha någon betydelse för inställningen till denna fråga. Fem av sex med enbart folkskola anser att VD inte bör bli styrelseordförande men mellan 30 och 50 procent av övriga utbildningskategorier. Ingen hantverkar- eller arbetarson tycker att VD bör bli styrelseordförande mot 25–30 procent av övriga kategorier. Arbetar- och hantverkarsönerna är också de som är mest uttalat negativa.

## *Sammanfattning*

Den svenske storföretagsledaren är i genomsnitt 52 år. Han är yngre än sina kolleger i andra länder. Den europeiske storföretagschefen är 57 år och den amerikanske 53.

Yngst är företagsledarna inom verkstadsindustrin (48 år), medan åldern inom övriga branscher varierar mellan 51 och 54 år. Utvecklingen pekar mot en allt lägre medelålder bland företagsledarna. Detta framgår om man jämför med andra utredningar. En orsak till denna utveckling kan vara att pensionsåldern har sänkts.

Storföretagsledaren var enligt vår undersökning 23 år när han började förvärvsarbeta. Vid 35 år anställdes han i sin nuvarande koncern och vid 39 i sitt nuvarande företag och blev VD där vid 44 års ålder. Utnämningsåldern tycks ha hållit sig konstant om-

kring 44 år under de senaste decennierna. Den svenske VD:n tillträder sin post tre respektive sex år *tidigare* än sina europeiska och amerikanska kolleger.

Efter att ha förvärvsarbetat i 17 år tillträdde han sin första VD-befattning och fyra år senare sin nuvarande. Den sociala bakgrunden har stor betydelse för en företagsledares karriärtid. En son till en företagsledare vid ett företag med mer än 200 anställda har fått arbeta ca nio respektive 12 år kortare tid än lantbrukar- och arbetarsönerna.

Den övervägande delen av företagsledarna hade börjat arbeta i en ekonomisk/merkantil eller teknisk befattning. Nästan hälften började direkt på VD-posten när de anställdes i sitt nuvarande företag, och 15 procent började som vice VD. En jämförelse med SNS 57 visar att företagsledarna i allt större utsträckning kommer till sitt nuvarande företag i ett senare skede av sin karriär.

Vår undersökning visar också att rörligheten bland företagsledarna ökat under senare år. Endast 12 procent har arbetat i ett enda företag och 19 procent i en enda koncern mot tidigare undersökningars resultat på 62, 42 och 30 procent.

Företagsledarna har haft sin nuvarande VD-befattning i nära åtta år. De anser att VD bör sitta högst 10–15 år och avgå vid 57–60 års ålder. Hälften av dem tänker själva avgå före ordinarie pensionsålder och då vid 59 års ålder.

## 5 Storföretagschefernas arbetsförhållanden

### Hur lång arbetstid har VD?

För den verkställande direktören i ett storföretag finns ingen 40-timmarsvecka. Den genomsnittliga arbetstiden ligger enligt vår undersökning mellan 57 och 58 timmar per vecka. Drygt hälften arbetar 51–60 timmar per vecka. Endast 27 av företagsledarna (17 %) har en arbetsvecka på 50 timmar eller mindre, medan 35 (22 %) jobbar 61–70 timmar. 11 (7 %) uppger sig arbeta mer än 70 timmar. En arbetsvecka på 57–58 timmar innebär en arbetsdag på ca 12 timmar, dvs nästan fyra timmars konstant övertid (tabell 5:1).

Bankerna har den största andelen som arbetar mer än 60 timmar, medan den största andel som arbetar mindre än 50 timmar återfinns inom varuhandeln. Överhuvudtaget är spridningen störst inom varuhandeln medan man inom industrin och ”övriga företag” är mest koncentrerad till intervallet 50–60 timmar.

Tabell 5:2 visar att arbetstiden tycks bli längre ju större företaget är.

TABELL 5:1 *VD:s arbetstid i olika branscher*

|                              |       | VD:s arbetstid, tim/vecka |       |       |       |     |       |
|------------------------------|-------|---------------------------|-------|-------|-------|-----|-------|
| Bransch                      |       | –40                       | 41–50 | 51–60 | 61–70 | 70– | SUMMA |
| Bank- och försäkringsföretag |       | —                         | 3     | 6     | 7     | 1   | 17    |
| Industri                     |       | 1                         | 11    | 56    | 21    | 7   | 96    |
| Varuhandel                   |       | 2                         | 6     | 9     | 4     | 3   | 24    |
| Rederirörelse                |       | —                         | —     | 5     | —     | —   | 5     |
| Övriga företag               |       | —                         | 4     | 5     | 3     | —   | 12    |
| TOTALT                       | Antal | 3                         | 24    | 81    | 35    | 11  | 154   |
|                              | %     | 1,9                       | 15,6  | 52,6  | 22,7  | 7,1 | 100,0 |

TABELL 5:2 Företagsstorlek och VD:s arbetstid

| a) Arbetstid,<br>tim/vecka | Företagets omsättning (mkr) |             |             |               |               |                 | SUMMA |
|----------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|-----------------|-------|
|                            | 100–<br>249                 | 250–<br>499 | 500–<br>999 | 1000–<br>1999 | 2000–<br>9999 | 10000–<br>25000 |       |
| —40                        | 1                           | 2           | —           | —             | —             | —               | 3     |
| 41—50                      | 8                           | 7           | 4           | 5             | —             | —               | 24    |
| 51—60                      | 26                          | 18          | 18          | 10            | 9             | —               | 81    |
| 61—70                      | 11                          | 9           | 3           | 6             | 4             | 2               | 35    |
| 71—                        | 3                           | 3           | 1           | 2             | 1             | 1               | 11    |
| SUMMA                      | 49                          | 39          | 26          | 23            | 14            | 3               | 154   |

| b) Arbetstid,<br>tim/vecka | Antal anställda |             |               |               |                 | SUMMA |
|----------------------------|-----------------|-------------|---------------|---------------|-----------------|-------|
|                            | 100–<br>499     | 500–<br>999 | 1000–<br>4999 | 5000–<br>9999 | 10000–<br>25000 |       |
| —40                        | 1               | 1           | 1             | —             | —               | 3     |
| 41—50                      | 7               | 5           | 12            | —             | —               | 24    |
| 51—60                      | 10              | 11          | 39            | 10            | 11              | 81    |
| 61—70                      | 5               | 4           | 17            | 6             | 3               | 35    |
| 71—                        | —               | 1           | 8             | —             | 2               | 11    |
| SUMMA                      | 23              | 22          | 77            | 16            | 16              | 154   |

Uppenbart är också att de yngre direktörerna arbetar fler timmar per vecka än vad de äldre gör (tabell 5:3).

43 procent av de företagsledare som har dubbel akademisk examen arbetar mer än 60 timmar per vecka mot endast 20 procent av dem med jur kand-examen. Av övriga utbildningskategorier arbetar ca 30 procent mer än 60 timmar per vecka (tabell 5:4).

Att företagsledarna har en stor arbetsbörda är inget nytt. Sålunda fann Sune Carlson i sin undersökning att företagsledarnas genomsnittliga arbetstid uppgick till tio timmar per dag (Carlson, Sune, *Företagsledare i arbete*, Stockholm 1964, s 55). Enligt en

TABELL 5:3 VD:s ålder och arbetstid. Procentuell fördelning

| Arbetstid,<br>tim/vecka | 60 år och<br>äldre | VD:s ålder |       | SUMMA |
|-------------------------|--------------------|------------|-------|-------|
|                         |                    | 50-59      | 30-49 |       |
| —40                     | 100,0              | —          | —     | 100,0 |
| 41—50                   | 29,2               | 54,1       | 16,7  | 100,0 |
| 51—60                   | 13,6               | 48,2       | 38,2  | 100,0 |
| 61—70                   | 11,4               | 37,1       | 51,4  | 99,9  |
| 71—                     | 9,1                | 36,4       | 54,6  | 100,1 |

TABELL 5:4 VD:s utbildning och arbetstid

| VD:s utbildning      | VD:s arbetstid (tim/vecka) |       |       |       |     | SUMMA |
|----------------------|----------------------------|-------|-------|-------|-----|-------|
|                      | —40                        | 41-50 | 51-60 | 61-70 | 71- |       |
| Civilingenjör        | —                          | 3     | 21    | 8     | 1   | 33    |
| Civilekonom          | —                          | 5     | 19    | 7     | 2   | 33    |
| Jur kand             | —                          | 2     | 6     | —     | 2   | 10    |
| Annan akad examen    | —                          | 2     | 9     | 5     | —   | 16    |
| Dubbel akad examen   | —                          | 4     | 9     | 8     | 2   | 23    |
| Studentexamen        | 2                          | 6     | 13    | 5     | 3   | 29    |
| Realexamen och lägre | 1                          | 2     | 4     | 2     | 1   | 10    |
| SUMMA                | 3                          | 24    | 81    | 35    | 11  | 154   |

annan undersökning arbetar företagsledarna i genomsnitt 60 timmar per vecka (Svennerstam-Svensson-Åström, *Företagsledare*, företagsekonomiska institutionen, Umeå 1971, stencil).

Hans Robertsson har tidsstuderat ett hundratal verkställande direktörer och andra högre chefer inom det privata näringslivet. Han uppmätte en genomsnittlig arbetstid av ca 65 timmar per vecka men fann också sådana som arbetade 95-100 timmar.

Tvärtemot vad våra siffror visar fann emellertid Robertsson att de yngre är mer återhållsamma beträffande arbetstiden än de äldre och att arbetsbelastningen är högst i åldern 45-55 år

(”Superman på chefsstol lönar sig dåligt”, *Veckans affärer* 1970:10; Björk, Stellan, ”Det är inte inne längre att vara arbetsnarkoman”, *Veckans affärer* 1972:41).

Varför har då personer i toppbefattningar så långa arbetstider? En orsak kan vara hög ambitionsnivå. En annan kan vara de strukturella förändringarna som hopar nya arbetsbördor på det fåtal chefer som finns kvar. Det ökade tempot har också ändrat chefens sätt att arbeta. Enligt Robertsson tog det mindre tid att vara auktoritär chef än att som dagens demokratiska företagsledare diskutera och fatta beslut i samråd med andra (”Hög svensk ambitionsnivå förlänger chefens arbetsdag”, *Veckans affärer* 1970:11, s 69).

De vanligaste orsakerna till den långa arbetstiden är, enligt Robertsson, oförmåga att delegera, dålig administration och omodern organisation. Oförmåga att delegera har ofta sitt ursprung i den egna karriären. Antag att en person är skicklig försäljare. När han sedan befordras till chef arbetar han fortfarande som om han vore försäljare och tar i första hand del av försäljarnas detaljproblem i stället för att leda och övervaka deras arbete (*Veckans affärer* 1972:41, s 31).

Det är också lätt att underskatta sina medhjälparens kapacitet. Man drar sig för att delegera frågor som kan överlåtas på andra. Det fanns i vår undersökning många som klagade över bristen på kunniga medarbetare.

## VD:s resor

Tjänsteresorna är en viktig del av VD-jobbet. I genomsnitt befinner sig storföretagsledaren enligt vår undersökning på resande fot 75 dagar per år, därav 44 dagar i Sverige och 31 i utlandet. Variationerna är mycket stora. Den som reser minst är borta i 14 dagar och den som reser mest 190 dagar, dvs mer än halva året inkl semester och helger.

Resandet är minst inom bank- och försäkringsväsendet och störst inom skogs- och verkstadsindustrierna. VD reser mer i de större företagen än i de mindre. Antalet resdagar minskar med

stigande ålder. Det framgår också klart att de många resorna är en bidragande orsak till de långa arbetsveckorna.

INSEAD-undersökningen fann att den europeiske företagsledaren ofta befinner sig på resande fot. Två tredjedelar har rest utomlands i affärer mer än nio gånger de två senaste åren. Holändarna är mest rörliga. 80 procent av dem har rest så mycket, tätt följda av tyskarna och italienarna (75 %), belgierna (66 %) och fransmännen (64 %). Minst reser engelsmännen. Endast 50 procent av dem har gjort mer än nio utlandsresor den senaste tvåårsperioden (*European Business*, Oct 1969, s 55).

TABELL 5:5 *Antal resdagar*

| Dagar        | I Sverige |      | I utlandet |      | TOTALT |       |
|--------------|-----------|------|------------|------|--------|-------|
|              | antal     | %    | antal      | %    | antal  | %     |
| 0—25         | 54        | 34,4 | 85         | 54,1 | 7      | 4,5   |
| 26—45        | 37        | 23,6 | 33         | 21,0 | 24     | 15,3  |
| 46—65        | 27        | 17,2 | 19         | 12,1 | 38     | 24,2  |
| 66—85        | 20        | 12,7 | 12         | 7,6  | 30     | 19,1  |
| 86—105       | 12        | 7,6  | 2          | 1,3  | 33     | 21,0  |
| 106—145      | 3         | 1,9  | 1          | 0,6  | 15     | 9,6   |
| 146—195      | 4         | 2,5  | 5          | 3,2  | 10     | 6,4   |
| <b>SUMMA</b> | 157       | 99,9 | 157        | 99,9 | 157    | 100,1 |

## Löneformen

### Lönen

De flesta av de svenska storföretagsledarna (119 eller 76 %) får sin lön i form av fast månadslön. 35 (22 %) av de tillfrågade hade en fast lönedel plus tantiem och tre någon annan ej specificerad löneform.

Inom skogs- och pappersindustrin samt försäkringsbolagen förekom enbart fast lön. Av bankdirektörerna och ledarna inom järn- och stålindustrin var det endast en som hade tantiem. Vanligast tycks tantiem vara inom verkstadsindustrin (39 %), livsmedelsindustrin (33 %) och i handelsföretagen (30 %).

Förekomsten av tantiem tycks inte ha något samband med företagets storlek eller lönsamhet. Däremot finns det ett klart positivt samband mellan förekomsten av tantiem och arbetstidens längd. Ju längre arbetsvecka, desto större är sannolikheten att VD får en del av lönen i form av tantiem. Eller annorlunda uttryckt: Om VD får lön i förhållande till företagets resultat, tycks detta vara ett incitament till att lägga ner mera tid på arbetet. Men det kan också tolkas så att VD – för att hålla en jämn lönenivå – helt enkelt tvingas arbeta mera (tabell 5:6).

De företagsledare som har tantiem har i regel semester av normal längd, dvs ca fyra veckor. Ytterst få har mindre än tre eller mer än fyra veckors semester. Däremot varierar semesterns längd i betydligt större utsträckning för dem som inte har tantiem.

En undersökning gjord av den europeiska filialen till International Management Association, Management Centre Europe (MCE) i Bryssel, visar att företagsledarna i de nordiska länderna har tantiem i betydligt mindre utsträckning än i de övriga europeiska länderna. Enligt MCE betalar 18 procent av de svenska företag som ingår i studien tantiem. Siffran stämmer ganska väl överens med vad vi kom fram till i vår undersökning, nämligen att 22 procent av företagsledarna har tantiem. Dessa siffror kan jämföras med 55 procent i Västtyskland, 41 procent i Schweiz, 34 procent i Storbritannien och 30 procent i Frankrike. Av de nordiska länderna är det Danmark som mest tillämpar bonus-system (32 %/o) (*Veckans affärer* 1973:12, s 19 ff).

**TABELL 5:6** *VD:s arbetstid och löneform. Procentuell fördelning*

| Arbetstid,<br>tim/vecka | Enbart<br>fast lön | Fast lön<br>+ tantiem | Annan<br>löneform | SUMMA |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|-------|
| —40                     | 100,0              | —                     | —                 | 100,0 |
| 41—50                   | 79,2               | 20,8                  | —                 | 100,0 |
| 51—60                   | 77,8               | 18,5                  | 3,7               | 100,0 |
| 61—70                   | 74,3               | 25,7                  | —                 | 100,0 |
| 71—                     | 54,5               | 45,5                  | —                 | 100,0 |
| TOTALT                  | 76,0               | 22,1                  | 1,9               | 100,0 |

## *VD:s övriga löneformer*

Nästan samtliga av de 139 företagschefer som besvarade frågan "Vilka övriga löneförmåner har Ni?" uppgav sig ha någon form av extra löneförmån vid sidan om den ordinarie lönen.

Det allra vanligaste är att VD har fri bil och/eller fri bostad. 44 svarande har båda dessa förmåner. Dessutom förekommer ett antal "diverse förmåner" i en mängd varianter. De kan sammanföras i följande grupper: diverse reseförmåner (7 svarande), representationsbidrag (5), pensionsförmåner (7).

Men dessa frågor är känsliga och svaren måste läsas med viss reservation. Trots försäkran om fullständigt konfidentiell behandling kan det tänkas att de svarande inte lämnat fullständiga uppgifter. Sannolikt är förmåner vid sidan av den ordinarie lönen vanligare än vad våra uppgifter tyder på.

Dessa extra förmåner ("fringe benefits") har på senare år, i motsats till övriga länder, i Sverige använts i allt mindre utsträckning. Och enligt riksskatteverket är det framför allt de små och medelstora företagen som mest använder dem. Så här beskrevs situationen i *Veckans affärer* 1970:20:

"Särskilt de större och medelstora företagen avvecklar sina fringe benefits och går över till rena penninglönesystem – trots den allt hårdare beskattningen i de högsta inkomstskikten. Orsakerna till detta är många, men framför allt lägger skattesystemet hinder i vägen för de företag som vill komplettera den fasta lönen med andra förmåner . . . I många företag menar man att det är meningslöst att ge anställda extra förmåner som de i alla fall får betala full skatt på. Rena penninglöner blir dessutom ofta billigast för företaget, eftersom de inte drar så höga administrationskostnader.

Skattereglerna när det gäller fringe benefits är betydligt restriktiva i Sverige än utomlands. Den hårda beskattningen är emellertid inte enda orsaken till de svenska företagens återhållsamhet med fringe benefits. Problemet med att dra gränser betonas av många . . . Det beror mest på att det är svårt att avgöra vem som skall ha och vem som inte skall ha sådana förmåner. Det skapar lätt oenighet och vantrivsel bland de anställda, om man använder fringe benefits.

Eftersom de här förmånerna slår lika för alla inom samma skikt, är de värdelösa som lönevapen om det gäller att dra till sig toppkrafter."

Denna tendens går igen i vår undersökning. Men även om extraförmånerna på senare år varit på väg att försvinna i Sverige finns det vissa tecken som tyder på att användningen av sådana förmåner tagit ny fart, och då även i stora företag (*Veckans affärer* 1973:12, s 26 ff). Detta har dock inte hunnit visa sig i vår undersökning.

### *VD:s lön*

De bruttolöner som utbetalas till de svenska storföretagsledarna uppvisar en mycket stor spridning. Den lägsta lönen låg 1972 på 86 000 kronor, medan de högst avlönade kom upp i en inkomst av 500 000 kronor. Medelinkomsten var 249 250 kronor, medianen 236 000 kronor, kvartilerna 192 000 och 295 000 kronor. Vanligast var löner på 200 000, 250 000 och 350 000 kronor (tabell 5:7).

Lönenivån är högst inom industrin (259 000 kr) följd av varuhandeln (248 000 kr), bank- och försäkringsrörelse samt ”övriga företag” (båda 224 000 kr).

TABELL 5:7 *VD-lönens storlek 1972*

| Lön, kr (1972) | antal | %     |
|----------------|-------|-------|
| 76—125 000     | 6     | 3,8   |
| 126—175 000    | 21    | 13,4  |
| 176—225 000    | 42    | 26,8  |
| 226—275 000    | 35    | 22,3  |
| 276—325 000    | 13    | 8,3   |
| 326—375 000    | 15    | 9,6   |
| 376—425 000    | 4     | 2,5   |
| 426—525 000    | 8     | 5,1   |
| Uppgift saknas | 13    | 8,3   |
| SUMMA          | 157   | 100,1 |

Allra högst tycks lönerna vara inom järn- och stålindustrin (334 000 kr). Därefter kommer läkemedelsföretag och kemisk industri (297 000 kr). Lägst ligger cheferna för oljebolagen som i genomsnitt tjänade 170 000 kronor. För tillverkare av byggnadsmaterial var genomsnittslönen 221 000 kronor. I övriga branscher låg medellönen mellan 220 000 och 282 000 kronor (tabell 5:8).

TABELL 5:8 *VD:s lön och branschtillhörighet. Kr (1972)*

| Genomsnittslön                        | Bransch |
|---------------------------------------|---------|
| Bilföretag                            | 270 000 |
| Byggnadsentreprenörer                 | 224 000 |
| Byggnadsmaterialtillverkare           | 221 000 |
| Grafisk industri, tidningar           | 279 750 |
| Grossist-, import-, exportföretag     | 242 643 |
| Järn- och stålindustri                | 334 000 |
| Konglomerat                           | 236 100 |
| Livsmedelsindustri                    | 262 500 |
| Läkemedelsföretag och kemisk industri | 297 428 |
| Oljebolag                             | 170 000 |
| Skogs- och pappersindustri            | 223 077 |
| Textil- och konfektionsindustri       | 227 500 |
| Transportföretag                      | 282 500 |
| Varuhus och detaljistföretag          | 255 000 |
| Verkstadsindustri (inkl varv)         | 281 348 |
| Banker                                | 224 222 |
| Försäkringsbolag                      | 222 444 |
| Övriga företag                        | 250 286 |

TABELL 5:9 *VD:s lön 1972 och företagsstorlek*

| Omsättning (mkr) | Genomsnittslön (kr) | Antal anställda | Genomsnittslön (kr) |
|------------------|---------------------|-----------------|---------------------|
| 100—249          | 198 396             | 100—499         | 197 091             |
| 250—499          | 240 686             | 500—999         | 191 995             |
| 500—999          | 306 174             | 1 000—4 999     | 241 200             |
| 1 000—1 999      | 294 571             | 5 000—9 999     | 351 666             |
| 2 000—9 999      | 276 833             | 10 000—70 000   | 344 334             |
| 10 000—25 000    | 299 000             |                 |                     |

Materialet visar också att lönerna tenderar att öka med växande företagsstorlek, även om sambandet inte är helt entydigt (tabell 5:9).

Det är de äldsta och yngsta företagsledarna som har de lägsta lönerna. Högst lön har man i åldersgruppen 45–54 år (tabell 5:10).

Högre utbildning ger högre lön. Att kategorierna med dubbel akademisk examen och annan akademisk examen har de högsta lönerna (ca 290 000 kr) kan förklaras av att dessa grupper inbegriper dem med högre akademisk utbildning (tekn dr, ekon dr, fil dr etc) (tabell 5:11).

Civilekonomerna hade 1972 257 000 och civilingenjörerna 240 000 kronor i bruttolön. Likvärdiga löner hade de med enbart studentexamen eller motsvarande utbildning, vilket sannolikt förklaras av att dessa personer kompenserat en kortare utbildning med en betydligt längre yrkeserfarenhet. Anmärkningsvärt är emellertid att juristerna i genomsnitt tjänade 183 000 kronor, vilket är mindre än lönen för dem med enbart folkskola. Den längre karriärtiden hos de senare förklarar till en del detta förhållande – dock inte helt.

De som har någon form av företagsledarutbildning har i genomsnitt 5 000–10 000 kronor mer i lön än övriga. Det är också tydligt att de företagsledare som arbetar mera kompenseras för detta genom högre lön (tabell 5:12). (Däremot tycks inte förekomsten av tantiem ha något samband med lönsens storlek.)

TABELL 5:10 *VD:s ålder och lön 1972*

| Ålder | Genomsnittslön (kr) |
|-------|---------------------|
| 65—   | 168 500             |
| 60—64 | 244 737             |
| 55—59 | 254 429             |
| 50—54 | 263 700             |
| 45—49 | 264 394             |
| 40—44 | 245 429             |
| 30—39 | 177 625             |

Bertil Hökby fann att lönen var störst i de branscher, där företagschefen ofta också var ägare, tex inom textil- och beklädnadsindustrin. Vid närmare studium av metall- och maskinindustrin och trä-, pappers- och massaindustrin fann Hökby också ett mycket klart samband mellan lönen och företagets storlek

Ett samband mellan lön och företagsstorlek finns också i Frankrike (*European Business*, Oct 1968, s 59) och i Storbritannien (Cosh, A, "The remuneration of chief executives in the United Kingdom", *The Economic Journal*, March 1975, s 75). Enligt en annan undersökning tjänar svenska företagsledare som tillbringat hela sin kariär inom ett enda företag mer än sådana som varit mera rörliga (*European Business*, Autumn 1971, s 65 f).

Enligt den tidigare nämnda studien utförd av MCE i Brysse (1972) är de svenska verkställande direktörerna en "låglönegrupp" jämfört med sina kolleger i andra europeiska länder (*Veckans affärer* 1973:12, s 22 ff). Slutsatsen gäller nominella löner vilket innebär att man inte tagit hänsyn till skillnader i levnadsomkostnader, skatter och sociala förmåner.

TABELL 5:11 *Utbildning och lön 1972*

| Utbildning         | Genomsnittslön (kr) |
|--------------------|---------------------|
| Civilingenjör      | 240 182             |
| Civilekonom        | 256 968             |
| Jur kand           | 183 000             |
| Annan akad examen  | 286 667             |
| Dubbel akad examen | 288 750             |
| Studentexamen      | 246 222             |
| Realexamen         | 160 000             |
| Folkskola          | 195 500             |

TABELL 5:12 *Arbets tid och lön 1972*

| Arbets tid | Genomsnittslön (kr) |
|------------|---------------------|
| —40        | 241 333             |
| 41—50      | 211 810             |
| 51—60      | 249 640             |
| 61—70      | 260 765             |
| 71—        | 267 600             |

## Företagschefernas semester

Man skulle kunna tänka sig att företagsledarna som kompensation för de långa arbetsveckorna tog ut längre semester. Men genomsnittsdirektören har – liksom flertalet svenskar – exakt fyra veckors semester. Spridningen är dock stor – från en vecka till åtta veckor. 18 företagschefer sade sig ha mindre än tre veckors semester och bara 16 mer än fem veckor (tabell 5:13).

TABELL 5:13 *Semesterns längd för VD*

| Antal veckor | Företagsledare |       |
|--------------|----------------|-------|
|              | antal          | %     |
| 1            | 2              | 1,3   |
| 2            | 11             | 7,0   |
| 2½           | 5              | 3,2   |
| 3            | 22             | 14,0  |
| 3½           | 12             | 7,6   |
| 4            | 47             | 29,9  |
| 4½           | 7              | 4,5   |
| 5            | 35             | 22,3  |
| 5½           | 3              | 1,9   |
| 6            | 10             | 6,4   |
| 7            | 2              | 1,3   |
| 8            | 1              | 0,6   |
| SUMMA        | 157            | 100,0 |

När det gäller semesterns längd tycks det inte finnas någon skillnad vare sig mellan olika branscher eller företag av olika storlekar. Inte heller tycks företagsledarnas ålder betyda något. Den kortaste semestern har faktiskt de företagsledare som har den längsta arbetstiden. Uppenbarligen anser de sig inte ha tid att ta ut en längre semester.

## Sammanfattning

Undersökningen visar att företagsledarna har en i genomsnitt ganska lång arbetsvecka, ca 58 timmar. Endast 17 procent arbetar mindre än 50 timmar per vecka. Arbetstiden ökar på ett påtagligt sätt med växande företagsstorlek. Mest arbetar man inom bankväsendet och minst inom varuhandeln. De yngre direktörerna arbetar mera än de äldre.

VD befinner sig ofta på resande fot – ungefär 75 dagar per år, därav 44 i Sverige och 31 i utlandet.

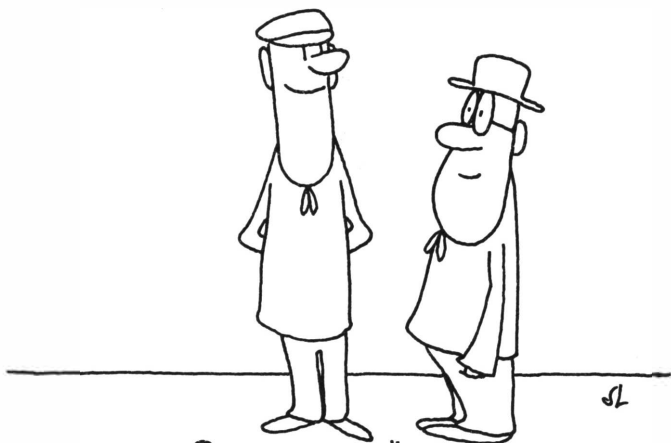
För den långa arbetsveckan och det omfattande resandet kompenseras storföretagsledarna dock med en relativt hög lön. Genomsnittsdirektören tjänade ca 250 000 kronor 1972. Ungefär en fjärdedel hade över 300 000 kronor i lön.

Endast var femte har en lön som helt eller delvis står i förhållande till företagets resultat. "Fringe benefits" tycks inte förkomma i särskilt stor utsträckning i Sverige.

## 6 Storföretagschefernas fritid

### Motion

Motionsslingor, bastubad och squashhallar har vuxit upp som svampar ur jorden. Företag och kommuner har satsat hårt för att bereda folk möjligheter till regelbunden fysisk träning. Knappast någon annanstans i världen har motionsintresset fått sådan omfattning som i Sverige. Av tidningar, radio och TV att döma tycks alla motionera, inte minst kända personer på ansvarsfulla poster. I massor av reportage har kända politiker, affärsmän och andra intygat att det är motionen som gör att de orkar med sitt arbete.



SKA VÅR VD TRÄNA SIG TILL  
GOTT HUMÖR FÅR MAN SPRINGA  
SOM EN GALNING.

Hur är det då bland storföretagsledarna? Av svaren i vår undersökning framgår att de tillfrågade företagsledarna i genomsnitt motionerar 5,2 timmar i veckan.

38 procent av storföretagsledarna ägnar mer än fem timmar veckan åt motion och 11 procent använder mellan 10 och 20 timmar. Två säger att de inte motionerar överhuvudtaget (tabell 6:1)

De äldre lägger ner mer tid på motion än de yngre. De som arbetat mest säger sig också motionera mest, men man kan inte spåra något samband mellan arbetsbörda och den tid som ägnas åt motion (tabell 6:2).

Trädgårdsarbete, promenader, golf och tennis är de vanligast aktiviteterna.

**TABELL 6:1** *Tid som VD avsätter till motion*

| Timmar/vecka | Företagsledare |             |
|--------------|----------------|-------------|
|              | antal          | %           |
| 0—1          | 9              | 5,7         |
| 2—3          | 45             | 28,7        |
| 4—5          | 39             | 24,8        |
| 6—7          | 31             | 19,7        |
| 8—9          | 11             | 7,0         |
| 10—20        | 17             | 10,8        |
| Svar saknas  | 5              | 3,2         |
| <b>SUMMA</b> | <b>157</b>     | <b>99,9</b> |

**TABELL 6:2** *Motion med hänsyn till arbetsbörda*

| Arbets tid<br>Tim/vecka | Motion<br>Tim/vecka |
|-------------------------|---------------------|
| —40                     | 5,5                 |
| 41—50                   | 6,4                 |
| 51—60                   | 5,5                 |
| 61—70                   | 4,8                 |
| 71—                     | 6,5                 |

## Psykisk träning

Det är allmänt accepterat att man genom motion kan träna sin fysiska styrka och att den i sin tur är till hjälp vid psykiska pårestningar. Och sådana tillhör otvivelaktigt storföretagsledarnas vardag. Arbetets mångsidighet och det ständiga beslutfattandet kräver inte bara koncentrationsförmåga och självtillit utan också ett gott humör i största allmänhet och obruten handlingskraft även i besvärliga situationer.

En del kan man lära sig i yrket. Men frågan är: Kan man, liksom när det gäller motionerandet, använda någon form av *psykisk* träning? 5 procent – eller totalt åtta – av de svarande uppger att de ägnar sig åt någon form av sådan träning. Två ägnar sig åt "tänkande", en vardera åt regelbunden bön, avslappningsövningar, gudstjänstbesök och yoga. I genomsnitt lägger dessa VD:er ner ca fyra timmar i veckan på olika former av psykisk träning.

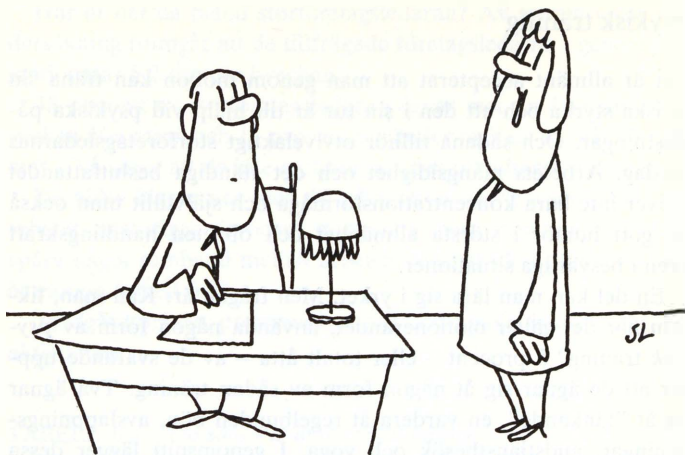
## Umgänge med familjen

På frågan om hur mycket man umgås med sin familj svarade 37 procent (58 personer) av företagsledarna att de ägnar tillräcklig tid åt sin familj. Ungefär 60 procent (95) ansåg att tiden är otillräcklig. Det framhölls speciellt av de företagschefer som hade lång arbetstid och av dem som reste mycket i tjänsten.

På semestern kan man umgås med familjen. De som hade kortare semester ansåg i högre grad än de med längre semester att de inte hade tillräckligt med tid för att umgås med familjen.

## VD:s kulturella aktiviteter

De företagsledare vi undersökt läser i genomsnitt 28 böcker per år, varav tio fackböcker och 18 andra böcker. Genomsnittet dras dock upp av några storläsare (medianvärdet är 19 böcker). Fem säger sig läsa mer än 100 böcker om året. En uppgav tio om siffran 100 böcker per år (tabell 6:3).



TALA OM HUR MÅNGA BÖCKER  
DU LÄSER, GUSTAV. DU BEHÖVER  
DU INTE SÄGA VILKA.

Bokläsandet är jämnt fördelat över olika åldersgrupper. Inte heller tycks det finnas någon skillnad mellan företagsledare med olika utbildning eller olika arbetsbörda. Det gäller såväl antalet lästa böcker som fördelningen mellan facklitteratur och annan litteratur.

Förutom böcker läser VD regelbundet ca åtta facktidskrifter. Hälften säger sig läsa tio eller fler. Dessutom läser han regelbundet i genomsnitt drygt tre dagstidningar (tabell 6:4).

På teater, konserter, konstutställningar (framför allt) och liknande evenemang går VD i genomsnitt 11 gånger per år.

**TABELL 6:3** *Storföretagsledningens bokläsning. Antal lästa böcker per år*

| Antal          | Fackböcker |       | Annan litteratur |       | TOTALT |       |
|----------------|------------|-------|------------------|-------|--------|-------|
|                | antal      | %     | antal            | %     | antal  | %     |
| Inga           | 7          | 4,5   | 4                | 2,5   | —      | —     |
| 1—5            | 54         | 34,4  | 36               | 22,9  | 10     | 6,4   |
| 6—10           | 39         | 24,8  | 38               | 24,2  | 21     | 13,4  |
| 11—15          | 15         | 9,6   | 29               | 18,5  | 31     | 19,7  |
| 16—25          | 18         | 11,5  | 18               | 11,5  | 30     | 19,1  |
| 26—50          | 4          | 2,5   | 11               | 7,0   | 38     | 24,2  |
| 51—100         | 1          | 0,6   | 2                | 1,3   | 5      | 3,2   |
| 101—           | —          | —     | —                | —     | 4      | 2,5   |
| Uppgift saknas | 19         | 12,1  | 19               | 12,1  | 18     | 11,5  |
| SUMMA          | 157        | 100,0 | 157              | 100,0 | 157    | 100,0 |

**TABELL 6:4** *VD:s tidningsläsning. Antal lästa dagstidningar*

| Antal dagstidningar | Företagsledare |       |
|---------------------|----------------|-------|
|                     | antal          | %     |
| 1                   | 9              | 5,7   |
| 2                   | 37             | 23,6  |
| 3                   | 42             | 26,8  |
| 4                   | 39             | 24,8  |
| 5                   | 16             | 10,2  |
| 6                   | 8              | 5,1   |
| 7                   | 5              | 3,2   |
| Uppgift saknas      | 1              | 0,6   |
| SUMMA               | 157            | 100,0 |

## Sammanfattning

Den svenske storföretagsledaren avsätter i genomsnitt ca fem timmar i veckan till motion, men många klagar över att de får alltför litet tid över för sådan sysselsättning. Ungefär 60 procent anser också att den tid de ägnar åt familjen är otillräcklig.

Däremot har VD tydligen ganska god tid för läsning och andra kulturella aktiviteter. Storföretagsledarna läser i genomsnitt 28 böcker per år, dessutom regelbundet åtta facktidsskrifter och drygt tre dagstidningar. På teater, konserter, konstutställningar och liknande går de ungefär en gång i månaden.

## 7 Storföretagschefernas värderingar i några aktuella samhällsfrågor

### *Politisk inställning*

"Hur röstade Ni vid det senaste riksdagsvalet?" Av svaren på den frågan framgår att en överväldigande del av företagsledarna röstade på de borgerliga partierna. Endast sex röstade på socialdemokraterna (tabell 7:1).

Den utvecklingstendens som kan utläsas om man jämför kolumnerna stämmer väl överens med den faktiska utveckling som avspeglade valresultatet vid riksdagsvalet hösten 1973.

### *Statens inflytande på samhällsutvecklingen*

Av vår undersökning framgår att de flesta av företagsledarna – oavsett politisk inställning – anser att staten kommer att öka sitt inflytande över samhällsutvecklingen i Sverige de närmaste åren.

TABELL 7:1 VD:s partipolitiska värderingar 1970 och 1972

|                    | Hur röstade Ni<br>vid riksdags-<br>valet 1970? |        | Hur skulle Ni ha röstat<br>om det varit val hösten 1972? |        |
|--------------------|------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------|--------|
|                    | antal                                          | %      | antal                                                    | %      |
| Socialdemokraterna | 6                                              | 4,5    | 4                                                        | 3,0    |
| Folkpartiet        | 30                                             | 22,4   | 14                                                       | 10,4   |
| Centern            | 11                                             | 8,2    | 22                                                       | 16,4   |
| Moderaterna        | 85                                             | 63,4   | 88                                                       | 65,7   |
| Röstade ej/vet ej  | 2                                              | 1,5    | 6                                                        | 4,5    |
| Uppgift saknas     | 23                                             | (14,6) | 23                                                       | (14,6) |
| SUMMA              | 157                                            | 100,0  | 157                                                      | 100,0  |

Bland kommentarerna finns bl a yttranden som att "ökat statsinflytande är beklagligt", att det är "en allmän (internationell) trend oavsett politisk regim", eller att "det beror på fortsatt socialdemokratisk regering".

Flera anser att under en borgerlig regering skulle statens inflytande visserligen fortsätta att öka men då begränsas något jämfört med vad som skulle ske om socialdemokraterna får vara kvar i regeringsställning.

TABELL 7:2 *Förändringar i VD:s partipolitiska värderingar 1970—72*

|                           |   | Antal företagsledare                                 |    |    |        |        |
|---------------------------|---|------------------------------------------------------|----|----|--------|--------|
| Hur röstade<br>Ni senast? |   | Hur skulle Ni rösta<br>om det varit val hösten 1972? |    |    |        |        |
|                           | S | Fp                                                   | Cp | M  | Vet ej | TOTALT |
| S                         | 4 | —                                                    | —  | 1  | —      | 6      |
| Fp                        | — | 14                                                   | 3  | 10 | 3      | 30     |
| C                         | — | —                                                    | 9  | 2  | —      | 11     |
| M                         | — | —                                                    | 10 | 73 | 2      | 85     |
| Röstade ej                | — | —                                                    | —  | 2  | —      | 2      |
| TOTALT                    | 4 | 14                                                   | 22 | 88 | 5      | 134    |

### *Inställning till några personalpolitiska frågor*

Intresset för företagsdemokrati och de anställdas möjligheter till direkt inflytande på företagets verksamhet har under de senaste åren ökat starkt. Liksom tidigare har man diskuterat möjligheterna att ge företagsnämnderna en starkare ställning, men en förändring av större betydelse fick man genom den lag som trädde i kraft den 1 april 1973 innebärande att det i aktiebolag och ekonomiska föreningar med minst 100 anställda skall finnas två representanter för de anställda i styrelsen. Sedan dess har också den statliga arbetsrättskommittén blivit klar med sitt betänkande *Demokrati på arbetsplatsen*. Det har träffats avtal om ekonomiskommitté och arbetstagarkonsulter, dvs ökade möjligheter till insyn för de anställda.

I denna pågående utveckling ville vi gärna söka få en uppfattning om storföretagsledarnas inställning i några principiellt viktiga personalfrågor.

Vi formulerade en fråga: "Anser Ni att personalrepresentanter bör få *inflytande* på . . .?" och menade med inflytande då *bestämmanderätt*. Tyvärr lade flera av de svarande en annan och "svagare" innebörd i ordet inflytande. Likaså tolkades begreppet personalrepresentanter på flera olika sätt.

Vid tolkningen av svaren måste man sannolikt också räkna med en, kanske omedveten, tendens att ge svar som "ligger i tiden".

### *Bör personalen få inflytande på företagets större investeringar?*

På denna fråga uppgick de positiva svaren till 42 procent (66 företagsledare). 26 procent (41) sade nej, medan 29 procent (46) var tveksamma. 3 procent (4) besvarade inte frågan.

Mest positiv tycks man vara inom bank- och försäkringsväsendet, följt av industrin där ca hälften besvarade frågan med ja. En stor andel sade sig emellertid vara tveksamma, inom kategorin övriga företag hela 70 procent. Villigast att klart deklarerat sin uppfattning var man inom varuhandeln. 54 procent var där negativt inställda till att ge personalen inflytande på företagets investeringar (tabell 7:3).

**TABELL 7:3** *Bör personalen få inflytande på företagets större investeringar?*

| Bransch                      | Antal företagsledare |           |           | SUMMA      |
|------------------------------|----------------------|-----------|-----------|------------|
|                              | Ja                   | Nej       | Tveksamma |            |
| Bank- och försäkringsföretag | 9                    | 6         | 3         | 18         |
| Industri                     | 45                   | 20        | 29        | 94         |
| Varuhandel                   | 9                    | 13        | 2         | 24         |
| Övriga företag               | 3                    | 2         | 12        | 17         |
| <b>TOTALT</b>                | <b>66</b>            | <b>41</b> | <b>46</b> | <b>153</b> |

Mest positiv var man i de största företagen och tveksammast i de medelstora. Företagsledarnas ålder tycks däremot inte ha någon betydelse för inställningen i denna fråga. Svaren visar också att söner till högre tjänstemän och Ledare III var mest tveksamma. Söner till arbetare, hantverkare, fria yrkesutövare, lantbrukare och Ledare I var mest positiva. Mest negativa var söner till Ledare III och lägre tjänstemän.

Företagsledare med folkskola eller "annan akademisk examen" var mest positivt inställda till personalinflytande. Mest negativa var de med realexamen, studentexamen och dubbel akademisk examen. Tveksamheten var störst bland civilingenjörer och företagschefer med studentexamen. Av dem som hade svensk företagsledarutbildning sade 60 procent ja; av dem med utländsk sådan utbildning var endast 30 procent positiva.

Inställningen till ökat inflytande för personalen tycks således inte ha något klart samband med direktörernas ålder, utbildning och sociala bakgrund.

### *Bör personalen få inflytande på företagets verksamhetsinriktning?*

Nästan hälften – 49 procent – är välvilligt inställda till att ge personalen inflytande på företagets verksamhetsinriktning. 21 procent är negativa medan 27 procent är tveksamma. 3 procent svarade inte.

TABELL 7:4 *Bör personalen få inflytande på företagets verksamhetsinriktning?*

|             | Företagsledare |       |
|-------------|----------------|-------|
|             | antal          | %     |
| Ja          | 77             | 49,0  |
| Nej         | 33             | 21,0  |
| Tveksam     | 42             | 26,8  |
| Svar saknas | 5              | 3,2   |
| SUMMA       | 157            | 100,0 |

Tendenserna är desamma som i föregående avsnitt när det gäller branscher, företagets storlek, VD:s ålder, sociala bakgrund och utbildning.

Om man gör en jämförelse med frågan i föregående avsnitt finner man att ca två tredjedelar har svarat likadant på båda frågorna.

### *Bör personalen få inflytande på tillsättningen av chefsposter?*

Om företagsledarna var relativt positivt inställda till att ge personalen inflytande på företagets investeringar och allmänna inriktning var de i stället negativa till tanken att personalen skulle få inflytande på tillsättningen av chefsposter.

Endast 15 procent (24 personer) ansåg att personalen bör få sådant inflytande. 7 procent (11) tyckte att det måste bero på nivån. Gäller det lägre chefsposter kan man gå med på det, däremot inte om det gäller tillsättandet av högre chefer. 20 procent (31) var tveksamma och 55 procent (86) var direkt negativt inställda.

Liksom i de föregående två frågorna var man mest positiv inom bankväsendet och mest negativ inom varuhandeln. De allra yngsta företagsledarna (30–39 år) var mer positiva än de äldre. Något samband mellan företagsledarnas inställning och deras sociala bakgrund eller utbildning kunde vi inte finna.

Vidare kan noteras att de som ansåg att VD bör bli styrelseordförande också var direkt negativt inställda till ett personalinflytande på tillsättandet av chefsposter.

### *Vilka andra former av personalinflytande kan man tänka sig?*

På den frågan fick vi två typer av svar. Dels nämndes olika former av inflytande, dels områden där man kunde tänka sig inflytande från personalen.

Bland de vanligaste förslagen av den första typen kan nämnas styrelserepresentation, samrådsgrupper och företagsnämnder

(med starkare ställning än för närvarande). Av tänkbara områden var de vanligaste arbetsutformning och arbetsmiljö, personalfrågor samt företagets organisation och verksamhet.

Flera av de svarande ville begränsa personalinflytandet till företagets interna miljö (närmiljön). Man betonade också att om personalen skall ha inflytande, måste den också ha motsvarande ansvar.

### *Inställning till arbetet*

Vi frågade vad företagsledarna upplevde som de viktigaste drivkrafterna i arbetet som VD. Här är några av de vanligaste svaren:

- Företagets lönsamhet och utveckling (60 svar)
- Lojalitet och ansvarskänsla gentemot företag, personal och samhälle (51)
- Arbetsglädje och arbetsintresse (38)
- Viljan att göra en insats (34)
- Tävlingsgnista och äregirighet (20)
- Samarbete och kontaktmöjligheter (17)
- Lönen (11)

Några förklarade också att de inte kunde tänka sig något mera intressant och stimulerande arbete. Behovet att leda fick det minsta antalet svar (7). Men man kan ifrågasätta om inte svaren på sådana frågor blir vilseledande. Viljan att bestämma över andra betraktas i allmänhet inte som en helt positiv egenskap.

Även frågan om de största nackdelarna med arbetet som VD resulterade i en mängd svar av vilka kan nämnas följande: för litet fritid att ägna åt hobbies och umgänge med familjen (57), för stor ansvars- och arbetsbörda (41), brist på uppskattning från samhällets och massmedias sida (18), byråkratiska tendenser samt svårigheten att undvika en viss isolering (12). Några mindre vanliga svar var "för dåligt betalt", "svårt få goda medarbetare" och "bristande tid att underbygga beslut".

Sex företagsledare i vår undersökning var till fullo nöjda med sitt arbete och kunde inte se några nackdelar alls.

## 8 Morgondagens storföretagsledare

Vi har i denna bok försökt teckna en bild av dagens storföretagsledare. Ett sådant "statistiskt" porträtt blir med nödvändighet kantigt och opersonligt. Det kan knappast ge någon rimlig rättvisa åt den mångfald av personligheter som döljer sig bakom undersökningens siffror och procenttal. Men vi har heller inte sett det som vår uppgift att ge en rättvisande bild av var och en av de 157 företagschefer som ingår i vår undersökning.

Undersökningen genomfördes 1972–73. Man måste komma ihåg att det helt övervägande flertalet företagsledare i enkäten rekryterats till sina befattningar under 1950- och 60-talen. Den bild av storföretagschefen som kommit fram genom denna studie kan därför inte reservationslöst tas som utgångspunkt för ett porträtt av morgondagens företagsledare och de krav han kommer att möta. Det finns nämligen många tecken som tyder på att ledandet av storföretag redan börjat få en förändrad innebörd och att denna tendens kommer att förstärkas.

Tekniska och ekonomiska problem kommer i morgondagens företag i allt större utsträckning att lösas av specialister. Företagschefens uppgift blir då sannolikt i första hand att samordna verksamheten och hantera den mängd av relationer med människor på olika nivåer inom och utom företaget som får allt större betydelse. En sådan företagschefs specialitet blir snarare "männsliga relationer" än teknik, ekonomi, administration etc, men han kommer samtidigt att behöva behärska tillräckligt mycket inom alla dessa områden för att klara sin samordningsfunktion.

Vår undersökning har visat att dagens storföretagsledare i hög grad har en specialistbakgrund som också präglar hans VD-arbete. Morgondagens storföretagschef bör till sin utbildning sannolikt vara *generalist* och i sitt arbete *specialist* – men då främst på mänskliga relationer och på det alltmer komplicerade dynamiska samspelet mellan företag och samhälle.

## Bilaga

### Frågeformulär utsänt till storföretagsledarna

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1 a) Födelseår              | f) Er moders yrke/titel     |
| b) Födelseort               | g) Er farfaders yrke/titel  |
| c) Nuvarande verksamhetsort | h) Er morfaders yrke/titel  |
| d) Er makas yrke/titel      | i) Er svärfaders yrke/titel |
| e) Er faders yrke/titel     |                             |

### 2 Vilken av följande kategorier tillhör/tillhörde

|                                                           | Er far                   | Mor                      | Farfar                   | Morfar                   | Svärfar                  |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ägare eller ledare av företag med mer än 200 anställda    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ägare eller ledare av företag med 10-200 anställda        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ägare eller ledare av företag med mindre än 10 anställda  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fria yrkesutövare (advokater, tandläkare, arkitekter etc) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Högre tjänsteman                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lägre tjänsteman                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lantbrukare                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hantverkare                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Annan arbetare                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ej yrkesarbetande                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3 Vilken utbildning har Ni själv och Era föräldrar? Om Ni känner till vad som gäller för Er företrädare som VD markera också detta

(Vid flera akademiska examina ange dessa. Markera i övrigt endast högsta utbildning)

|                                                             | Ni själv                 | Er far                   | Mor                      | Företrädare              |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Folkskola                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Realexamen eller likvärdig utbildning                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Studentexamen                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Examen från tekniskt gymnasium                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Examen från handelsgymnasium                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Annan likvärdig utbildning                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Civilingenjörsexamen                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Civilekonomexamen                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Jur kand-examen                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Annan akademisk examen                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vilken/vilka har ni själv?                                  |                          |                          |                          |                          |
| Utländsk akademisk examen                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vilken/vilka har Ni själv?                                  |                          |                          |                          |                          |
| Annan teoretisk utbildning i utlandet (6 månader eller mer) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 4 Hur bedömer Ni Era språkkunskaper?

|               | Mycket<br>goda           | Goda                     | Nöjak-<br>tiga           | Mindre<br>goda           | Inga                     |
|---------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| i engelska    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i spanska     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i franska     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i tyska       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i ryska       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i andra språk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| .....         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 5 Utlandstjänstgöring (6 månader eller mer)

Ja ☐

Nej ☐

I vilket land (länder)?

#### 6 Har Ni genomgått företagsledarutbildning i Sverige?

Nej ☐

Ja ☐

Utbildningens längd

Utbildningsanstaltens namn

#### 7 Har Ni genomgått företagsledarutbildning i utlandet?

Nej ☐

Ja ☐

Utbildningens längd

Utbildningsanstaltens namn

#### 8 Vilket år började Ni förvärvsarbete efter avlagd examen?

#### 9 Vilka befattningar har Ni därefter innehaft (i minst ett år)?

Ange i kronologisk ordning

- 10 Vilket år anställdes Ni i Ert nuvarande företag (koncern)?
- 11 Vilken var Er första befattning (huvudsakliga arbetsuppgift) vid detta företag (koncern)?
- 12 I hur många företag har Ni varit anställd i minst ett år?
- 13 Har Ni tidigare varit VD i företag som ej ingår i Er nuvarande koncern?
- Nej ☐
- Ja ☐
- Vilket år blev Ni utnämnd till VD första gången?
- 14 Vilket år utnämndes Ni till VD i Ert nuvarande företag?
- 15 Hur skulle Ni *i egenskap av VD* vilja karaktärisera Era kunskaper inom följande ämnesområden?

|                     | Mycket goda              | Goda                     | Nöjaktiga                | Dåliga                   | Mycket dåliga eller inga |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sociologi           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Psykologi           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ergonomi            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Medicin             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kemi                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ekologi (miljövård) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Biologi             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Juridik             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teknologi           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ekonomi             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Språk               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 16 Inom vilka av ovanstående ämnesområden skulle Ni helst vilja utvidga Era kunskaper?
- 17 Inom vilka delområden av ämnet företagsekonomi skulle Ni helst vilja utvidga Era kunskaper?
- 18 Hur många timmar i veckan ägnar Ni i genomsnitt åt Ert företag?
- 40 timmar    ☐
- 41-50 timmar    ☐
- 51-60 timmar    ☐
- 61-70 timmar    ☐
- 71-     timmar    ☐
- 19 Ange ungefärligt antal resdagar i tjänsten (normalt per år)  
    Därav i Sverige  
        i utlandet
- 20 Hur många veckors årlig semester har Ni i genomsnitt tagit ut de senaste åren?
- 21 Hur beräknas Er nuvarande lön?
- Enbart fast lön    ☐
- Fast lön + tantiem    ☐
- Annan löneform. Vilken?
- 22 Ange Er bruttolön (per år) inkl ev tantiem
- 23 Vilka övriga löneförmåner har Ni?
- Helt eller delvis subventionerad bostad    ☐
- Fri bil    ☐
- Andra förmåner
- 24 Vid vilken ålder anser Ni att en VD bör pensioneras?

- 25 Planerar Ni redan nu att dra Er tillbaka från posten som VD före ordinarie pensionsålder?
- Ja ☐
- Nej ☐
- Vet ej ☐
- Om ja, vilket år?
- 26 Anser Ni att en VD efter sin avgång bör bli styrelseordförande?
- Ja ☐
- Nej ☐
- Kommentar
- 27 Har Ni några styrelseuppdrag för närvarande och i så fall hur många?
- Inom Ert företag (koncern)
- Utom Ert företag (koncern)
- 28 Anser Ni att personalrepresentanter bör få inflytande på
- |                                      | Ja                       | Nej                      | Tveksam                  |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) tillsättning av chefsposter?      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) företagets verksamhetsinriktning? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) företagets större investeringar?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 29 Vilka andra former av inflytande på företagets verksamhet kan Ni tänka Er för de anställda?
- 30 Hur många timmar i veckan ägnar Ni i genomsnitt åt motion?
- 31 Vilken form (vilka former) av motion ägnar Ni Er huvudsakligen åt?
- 32 Brukar Ni ägna Er åt någon form av psykisk träning (meditation, yoga och liknande)?
- Ja ☐
- Nej ☐
- Vilken (vilka)?

- 33 Hur många timmar i veckan ägnar Ni i genomsnitt åt psykisk träning?
- 34 Anser Ni att den tid Ni kan umgås med Er familj är  
tillräcklig ☐  
otillräcklig ☐
- 35 Hur många böcker läser Ni i genomsnitt per år?  
Facklitteratur  
Annan litteratur
- 36 Hur många olika facktidsskrifter läser Ni regelbundet?
- 37 Hur många dagstidningar läser Ni regelbundet per dag?
- 38 Hur många gånger (i genomsnitt) per år går Ni på teater, konserter, konstutställningar och liknande?
- 39 Vilka yrken har de 5 personer Ni oftast umgås med på Er fritid?
- |                                                  |                                                            |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 40 Hur röstade Ni vid det senaste riksdagsvalet? | 41 Hur skulle Ni rösta om det vore riksdagsval denna höst? |
| KFML <input type="checkbox"/>                    | KFML <input type="checkbox"/>                              |
| VPK <input type="checkbox"/>                     | VPK <input type="checkbox"/>                               |
| S <input type="checkbox"/>                       | S <input type="checkbox"/>                                 |
| FP <input type="checkbox"/>                      | FP <input type="checkbox"/>                                |
| C <input type="checkbox"/>                       | C <input type="checkbox"/>                                 |
| M <input type="checkbox"/>                       | M <input type="checkbox"/>                                 |
| KDS <input type="checkbox"/>                     | KDS <input type="checkbox"/>                               |
| Röstade ej <input type="checkbox"/>              | Vet ej <input type="checkbox"/>                            |

42 Tror Ni att staten kommer att öka sitt inflytande på samhällsutvecklingen i Sverige de närmaste åren?

Ja ☐

Nej ☐

Tveksam ☐

Kommentar

43 Vilka är de viktigaste drivkrafterna för Er i Ert arbete som VD?

44 Vilka anser Ni vara de största nackdelarna med Ert arbete som VD?

45 Vilken utbildning skulle Ni vilja rekommendera en ung person som idag planerar att bli företagsledare?

# Litteratur

## Böcker

- Carlson, Sune, **Företagsledning och företagsledare**, Stockholm, 1950
- Carlson, Sune, **Företagsledning och företagsledare**, Stockholm, 1960
- Carlson, Sune, **Företagsledare i arbete**, Stockholm, 1964
- Carlson, Sune och Ramström, Dick, **Modern företagsledning**, Stockholm, 1967
- Chester, T E m fl, **Management Succession**, 1956
- Clements, R V, **Managers: A study of their careers in Industry**, New York, 1958
- Copemans, C H, **Leaders of British Industry**, London, 1955
- Dalton, M, **Men who manage**, New York, 1959
- Forsgren, Birgitta och Forsgren, Olof, **Vem äger vad i svenskt näringsliv**, Stockholm, 1972
- Fältström, Eric, **Ledarskap och ledarutveckling**, Stockholm, 1968
- Granick, David, **The European Executive**, London, 1962
- Kjellström, Nils, **70-talets chefer**, Stockholm, 1969
- Kruk, Max, **Die grossen Unternehmer**, Frankfurt am Main, 1972
- Löwgren, Ewa (red), **Vem är det. Svensk biografisk handbok**, Stockholm, 1973
- Malmenström, Gunnar och Wiedenborg, Bo, **245 svenska stor-företagsledare**, Stockholm, 1958
- Newcomer, Mabel, **The Big Business Executive**, New York, 1955
- Profile of a President**, Chicago, 1967
- Statistisk årsbok**, 1972
- Svensk Industrikalender**, 1972

- Dahlström, E (red), **Svensk samhällsstruktur i sociologisk belysning**, Stockholm, 1967
- Taussig, F W och Joslyn, C S, **American Business Leaders**, New York, 1932
- Taylor, B och MacMillan, K, **Top management**, London, 1973
- Vem äger Sverige? – Fakta om makt och ägande ur koncentrationstudien**, Stockholm, 1968
- Vem är Vem**, 1962–1968
- Warner, L W och Abegglen, C J, **Occupational Mobility in American Business and Industry**, Minneapolis, 1955
- Warner, L W och Abegglen, J C, **Big Business Leaders in America**, 1955

## Tidningar, tidskrifter och periodica

- The Anatomy of the Board, **The Director**, January 1965
- Anställda i styrelsen? De får vara med . . . , **Veckans affärer**, 1970/18, s 48–49
- Bengtsson, Bo C, Snedrekryteringen till universitetsstudier bryts inte – den ökar, **Uppsala Nya Tidning**, 1973.11.26
- de Bettignies, H-C, Leaders across the Ocean: Comparing American and European Chief Executives, **European Business**, Summer 1970, s 56–63
- de Bettignies, H-C och Evans, P Lee, Europe looks north at the Scandinavian Business Elite, **European Business**, Autumn 1971, s 58–69
- Betts, Roger, Characteristics of British Company Directors, **The Journal of Management Studies**, 1967, s 71–88
- Björk, Stellan och Halldin, Annika, Byteskarusellen på VD-stolarna har ökat farten, **Veckans affärer**, 1972/38, s 19–22
- Björk, Stellan, Det är inte ”inne” längre att vara arbetsnarkoman, **Veckans affärer**, 1972/41, s 31–34
- Björk, Stellan, Arrangörer i kö för att utbilda företagsledare, **Veckans affärer**, 1972/44, s 54–55
- Björk, Stellan, Svenska företags toppmän har ”låglön”: Sladdar i Europoligan, **Veckans affärer**, 1973/12, s 19–21

- Björk, Stellan, Storföretagare m/73: Arbetar 58 timmar – saknar ledarutbildning, **Veckans affärer**, 1973/22, s 19–21
- Björk, Stellan, Svensk normal-VD når toppen vid 44 och vill avgå vid 57, **Veckans affärer**, 1973/23, s 24–25
- Bolang, C O, Varannan företagare villig ge anställda styrelseplats, **Veckans affärer**, 1971/19, s 60–61
- Briggert, Magnus, Uppfinnarglädjen blommar: Många nya sätt undgå skatt, **Veckans affärer**, 1973/12, s 26–29
- Brua, Lyn, Directors Compared, **The Director**, November 1969
- Carlson, Sune, Internationalisera ekonomutbildningen, **Veckans affärer**, 1972/41, s 61
- Carlson, Sune, Företagsledareliter – tyska och svenska, **Veckans affärer**, 1973/29, s 26
- Chefernas extra förmåner på avskrivning i Sverige, **Veckans affärer**, 1970/20, s 54–55
- Cosh, A, The remuneration of chief executives in the United Kingdom, **The Economic Journal**, March 1975, s 75
- Dill, W och Hilton, T, How aspiring Managers Promote their own Careers, **California Management Review**, 1960/4
- The Director Observed, **The Director**, April 1966
- Ellerman, Lars, Framtidens chef får lära nytt och vara beredd tänka om . . . , **Veckans affärer**, 1971/14, s 62–63
- Estmer, Bo, Student ur arbetarhem väljer oftast yrkeslivet, **Dagens Nyheter**, 1973.09.20
- Franske chefen bäst bildad – den engelske sämst, **Veckans affärer**, 1969/41, s 69
- Fredell, Lars, "Ute" plugga vid universitet, **Expressen**, 1973.10.04
- "Gamla gardet" toppar börsens ordförandeliga. Medelålder 65 år, **Veckans affärer**, 1972/26, s 13–16
- Hall, David och de Bettignies, H-C, The French Business Elite, **European Business**, October 1968, s 52–61
- Hall, David och Amado-Fischgrund, Gilles, Chief Executives in Britain, **European Business**, January 1969, s 23–29
- Heller, Robert, Britain's Top Directors, **Management Today**, March 1967, s 62–65

- Honko, Jaako, Morgondagens chefer går i skola hela sitt liv, **Ekonomien** 1970/19, s 3–8
- Hög svensk ambitionsnivå förlänger chefens arbetsdag, **Veckans affärer**, 1970/11, s 69
- Hökby, Bertil, Om företagsledare i storindustrin, **Balans**, 1950/2
- Ja till sambeslut om trivsel – miljö, **Veckans affärer**, 1970/42, s 31–34
- Kjellström, Nils, Direktörer under luppen, **Industria**, 1967/2
- Lewellen, W och Huntsman, B, Managerial Pay and Corporate Performance, **American Economic Review**, 1970
- The Nine Hundred, **Fortune**, 1952/11
- Ohlsson, Fred, Företagsledarnas utbildning, **Ekonomiskt Forum**, 1957
- af Petersens, Fabian, Storföretagare säger nej till samråd om nya chefer, **Veckans affärer**, 1973/24, s 26
- Roberts, D, **Executive Compensation**, 1959
- Rundblad, Bengt, Född till direktör, **Industria**, 1956/11
- Self Portrait of a U S Executive, **Fortune**, May 1970
- Sifo granskar toppdirektören m/66. Detta är toppdirektören, **Veckans affärer**, 1966/8, s 17–19
- Sifo granskar toppdirektören m/66. Nu skall VD vara både doktor och försäljare, **Veckans affärer**, 1966/9, s 24–26
- Sifo granskar toppdirektören m/66. Olustig fråga för VD: Vad skall jag göra sen? **Veckans affärer**, 1966/10, s 31–35
- Superman på chefsstol lönar sig dåligt, **Veckans affärer**, 1970/10, s 26–29
- Torekull, Bertil, För dyra för Sverige – och för välutbildade (?) **Veckans affärer**, 1972/28, s 52–53
- Torekull, Lars, Nu är gammal äldst igen på VD-stolen, **Veckans affärer**, 1972/43, s 31–32
- Veckans affärer**, Special, 1972/27
- Ättingsberg, Olof, Chefernas dolda förmåner, **Aftonbladet**, 1973. 12.21

## Övrigt

Brinkman, Arne, Eriksson, Rolf och Jönsson, Arne, **VD och VD-löner i ett urval svenska metall- och verkstadsföretag**, Lunds universitet, stencil 1967

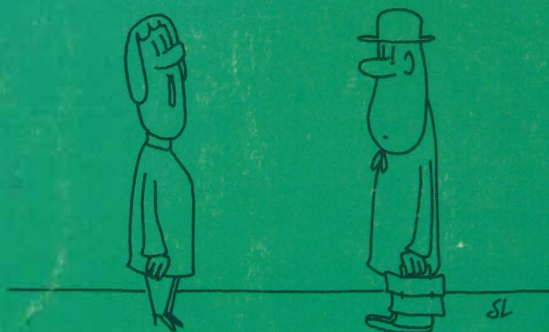
Glimstedt, Jan och Lejefors, Bengt, **VD/vVD förr och nu – några variabler**, Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet, stencil 1972

Johansson, Sven-Erik och Sillén, Bo, **Småindustri och familjeföretagare**, Sparbankernas forskningsstiftelse, Stockholm, stencil 1968

**Olika yrkens fördelning på socialgrupper**, Sociologiska institutionen vid Uppsala universitet, stencil

Svennerstam, Lars-Erik, Svensson, Lars och Åström, Jan-Olof, **Företagsledare**, Företagsekonomiska institutionen, Umeå universitet, stencil 1971





MEN SNÄLLA GUSTAV, HAR DU  
INTE HOPPAT IN I KARRIÄREN  
IDAG HELLER ?

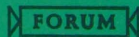
Gustavs fru vill att han skall bli storföretagsledare. Vilken utbildning har en svensk VD? Hur gammal är han? Har han fått sin ställning till skänks genom att vara son eller sonson till en storföretagsledare? Får Gustav någon fritid att ägna åt familjen om han hoppar in i karriären? Går han på teater, i kyrkan eller läser han böcker?

**Dagens storföretagsledare** av *Erik Bolin* och *Leif Dahlberg*, båda företagsekonomer från Uppsala, presenterar den hittills mest omfattande undersökningen av den svenske storföretagschefen. Professor *Sune Carlson*, ledande svensk expert på området, har skrivit en inledning till boken.

**Studieförbundet Näringsliv och Samhälle**



Distribueras av



ISBN 91 7150 168 1