

# Vad gör en direktör?

I SIN UTMÄRKTA bok "Executive behavior" (1951), som bygger på detaljerade undersökningar av nio framstående företagsledares arbetsliv, skriver professor Sune Carlsson att han vid studiernas början tänkte sig direktören "som en orkesterdirigent, ensam på en estrad", men att han sedermera kommit att betrakta honom "som en docka i en kasperteater med hundratals personer som drar i trådarna och tvingar honom till åtgärder i den ena eller andra riktningen".

Intrycket blir detsamma av de amerikanska direktörsstudierna, (ehuru dessa såvitt bekant inte omfattar någon intensiv undersökning av Carlsons typ). Inte i fråga om alla direktörer och särskilt inte beträffande specialister på skilda områden, naturligtvis; tekniska ledare, reklamchefer och planerare är inriktade på bestämda uppgifter och är, om inte dirigerade på estraden, i varje fall fullt sysselsatta med överväganden och beslut som någorlunda strängt anges av deras position i företaget. Men för de stora företagscheferna synes Carlsons karaktäristik passa. "Direktörerna vill gärna se sig själva som tigrar", skriver Packard, "men denna föreställning blir mer och mer illusorisk. De roller de spelar tenderar i allt högre grad att vara passiva. De förmås att handla genom andra minst lika mycket som av eget initiativ." Cheferna framstår som förmedlare och skiljedomare vid motsättningar inom företaget, som förhandlare både med personalen och med makter utanför bolaget — organisationer och politiska instanser — som sammanhållare och fadersymboler. Den gamla bilden av företagsledaren som fylld av stora projekt på lång sikt tycks i stigande grad bli en romantisk fantasi. Detta kan antas sammanhänga med att de stora företagen ofta nått en sådan stabilitet att det mera kommer an på att förvalta än att hitta på nyheter och att genom den ekonomiska och politiska utvecklingen företagens "utrikespolitik" — i förhållande till staten och arbetarorganisationerna — blivit allt mera betydelsefull.

Detta innebär förvisso inte att företagsledarna har ett lugnt liv och blir tröga av lättja och vällevnad. Tvärtom är de hetsade män, vilkas kontorstid upptas av ständiga besök och telefonsamtal, som oavbrutet måste fatta avgöranden och bilägga tvister, som i förhållande till ett stort antal människor inom och utanför kon-

toret skall uppträda med älskavärd myndighet, trots irritation, tveksamhet, oro och överansträngning. Det blir en stress som inte uppstår genom passion för ett stort och avlägset mål, utan genom

det ständiga trycket av skiftande och påträngande arbetsuppgifter, det ständiga kravet att prestera lösningar. "En väl anpassad företagsledare är en sådan vars konsumtion av stimulerande piller överväger förtäringen av lugnande medel just så mycket som behövs för att ge honom tillräcklig energi för veckans besök hos hans psykiater" — denna lustighet tillskrivs en ordförande i amerikanska handelskammaren.

Det är därför inte förvånande att direktörerna belönas med höga inkomster och allehanda förmåner vid sidan av lönen. Omkring 50 000 direktörer hade enligt en undersökning av 1962 mellan 25 000 och 50 000 dollar om året, 20 000 mellan 50 000 och 100 000 dollar, åtminstone 400 mellan 100 000 och 500 000 dollar. Härtill kommer läkar- och sjukhusvård av den mest förstklassiga art, betalda semester och klubbavgifter, luxuösa resor, representationsmedel, extra anslag och belöningar. Den framgångsrike direktören lever som en storkapitalist och kan knappast undgå att bli en sådan.

De stora direktörernas knappa fritid är i betydande omfattning så pass konventionellt reglerad att den kanske snarare bör kallas arbetstid. Umgänge med andra inflytelserika personer är nödvändigt, medlemskap i lunch- och golfklubbar hör till de representativa uppgifterna, livsföringen måste vara ständsmässig, uppträdandet gemytligt och likvärdigt. Sune Carlsson fann i sin undersökning att de studerade svenska företagsledarna inte ansåg sig ha tid till "kultur", ibland inte ens till i mera egentlig mening privat umgänge. De läste inte litteratur, gick inte på teatrar eller konserter. Den amerikanska bilden är densamma. Tidskriften Fortune rapporterar att de flesta direktörer läser mindre än en bok i månaden, och de böcker de läser är till stor del deckare och "Westerners". Det står enligt skilda uppgifter inte bättre till bland politikerna. En del uttalanden tyder på att läget är något annorlunda i England (möjligen också i Frankrike och Tyskland). I England kommer industriledarna i stor utsträckning från de förnäma privatskolorna, och därmed följer gärna åtminstone en benägenhet att tala om klassiska författare som gamla bekanta och att över-

huvud visa respekt, om också inte större intresse, för "kultur".

Inom amerikanska företagarkretsar har dessa svagheter i direktörernas rustning uppmärksamats. Att betrakta litteratur, vetenskap och konst som något underligt, en sysselsättning för "egg-heads", inte för karlarkarlar, tycks inte längre vara modernt. Flera stora bolag ordnar kulturkurser, stundom på åtskilliga månader, för tjänstemän i 35-årsåldern som

anses värda uppmuntran och avancemang; de får läsa Proust, Mann och Joyce, besöka museer, höra på konserter och lära sig litet sociologi och politik. Man synes utgå ifrån att sådana intellektuella ansträngningar ökar skickligheten i det dagliga arbetet och dessutom bidrar till direktörsklassens prestige. En del företag ser också till att direktörsaspiranterna får en elementär psykologisk utbildning, särskilt i förmågan att iakta egna och andras reaktioner, "sensitivity training".

I Sverige är måhända en liknande anpassningsprocess på väg. Några framstående direktörer har betonat sitt intresse för litteratur och andliga frågor, och det är möjligt att en viss intellektuell aktivitet utanför yrkets ram håller på att bli modern inom företagsledarnas krets. Det är inte längre nog att berätta roliga historier i tal och föredrag; ett citat från Shakespeare eller rent av från Eliot eller Perse anses ge

anrättningen en aktingsvärd kulturell prägel.

Direktörerna och politikerna, bolagsbyråkratierna och partibyråkratierna lever, såsom förut anmärks, i en motsättning som ofta är aktuell och alltid potentiell, men som inte utesluter samverkan, kompromisser och trivsamma förhandlingar. I stort sett synes de båda persongrupperna vara

ganska klart åtskilda. I USA sitter företagsledare sällan i kongressen, men några första rangens industrichefer har mottagit regeringsposter under Eisenhower och Kennedy utan att vara mera ak-

tiva partimän; det händer också att politiker övergår till den ekonomiska hierarkin; att vara på en gång ledande politiker och ledande företagare (till skillnad från kapitalist) är ytterst sällsynt. I England sitter åtskilliga företagare i parlamentet, men även här är en förening av höga poster inom båda områdena högst ovanlig; en politisk ledare får akta sig för att bli betecknad som ren affärsrepresentant. I Sverige är läget ungefär detsamma; naturligtvis har många riksdagsmän bolagsintressen, men få är, särskilt under senare tid, aktiva företagare. Förbindelserna mellan direktörer och politiker sker till stor del genom förhandlingar utanför offentligheten, i kommittéer och privata förhandlingar; i Sverige har middagarna på Harp-sund blivit ett livligt debatterat exempel, i England har förbindelserna på en del punkter klarlagts i politiska undersökningar.

Männen inom dessa båda härskande grupper måste ha åtskilligt gemensamt: energi, utåtriktad begåvning, ambition. Men olikheterna i arbete och därmed i allmän inriktning — ibland berörda i sociologiska arbeten — måste också vara betydande. Politikerna har att ständigt väjda till väljargruppernas idéer och intressen, att framställa sig själv som representant för det allmännas bästa, att angripa motståndarna som oreflekterade, maktlystna och intellektuellt och/eller moraliskt tvivelaktiga. Företagsledarna konkurrerar kanske lika hårt, men bekämpar inte sina konkurrenter med samma moraliska och ideella apparat och framträder föga inför offentligheten, i varje fall inte med så upphöjda anspråk. Det är möjligt att den ideologiska avvecklingen gör att de båda grupperna blir mera lika i arbetssätt och hållning till omvärlden, att politikerna i allt högre grad blir förvaltare, ett slags sociala direktörer med klientel inom skilda väljargrupper, motsvarande företagsledarnas stilsamma och tillitsfulla aktieägare.

HERBERT TINGSTEN

Professor Tingstens första artikel om direktörer var införd i söndagsnumret.

av HERBERT TINGSTEN



Direktören är som en dockteaterfigur med hundratals personer som drar i trådarna.