

20/21

VAD GÖR DIREKTÖRER?

BETRÄFFANDE YRKEN som innefattar en allmänt ledande verksamhet har man i regel svårt att klarlägga vad vederbörande verkligen gör, hur lång arbetstiden är och hur den förflyter. Det är lätt, om också något tidsödande, att ta reda på de funktioner som tillkommer en länsstyrelse, men en uppräknning av dessa ger ingen föreställning om vad en landshövding sysslar med. Hur lång tid ägnar han åt representativa funktioner och resor, åt besök och samtal, åt författande av betänkananden? Vi har utmärkta redogörelser för länsstyrelsens arbetsuppgifter, men knappast någonting om landshövdingens liv. Och detsamma gäller exempelvis ministrar, ledande förvaltningsmän, universitets- och läroverksrektor. I Amerika har en del gjorts på detta område, men ingenting hos oss.

Professor *Sune Carlson* vid Handelshögskolan har sökt lyfta på förlåten för den ojämförligt största av dessa ledargrupper, företagsledarna eller direktörerna. Hans nyss utkomna bok, *Executive Behaviour* (Strömbergs, 18: 50), behandlar visserligen inte många direktörer — antalet försökskaniner har varit nio —, men de chefer det gäller har betydande positioner inom en rad skilda branscher, och deras arbetsdag har analyserats i detalj, främst på grundval av fullständiga anteckningar om hur de tillbringat snart sagt varje minut under fyra veckor. Resultatet har blivit en intelligent och elegant liten bok, även om författaren kanske överansträngt ämnet något genom sin strävan att med allmänna reflexioner, citat och motto ge anrättningen en kulturell prägel.

Är uppgifterna riktiga? Det skulle föra för långt att diskutera metodfrågorna, men intrycket är positivt; professor *Carlson* har gjort sitt bästa för att säkra riktiga resultat, och någon anledning att misstänka större felkällor finns inte. Ändrade inte direktörerna sitt uppförande under observations-tiden, blev de inte flitigare? Nej, svarar författaren, genom skilda kontroller och jämförelser har visats att i stort sett normal rutin blivit följd. Att direktörerna själva mer eller mindre omedvetet kan ge oriktiga uppgifter om sina förehavanden framhävs på en punkt; de tillfrågade säger sig i regel företa inspektioner på företags verkstäder varannan eller var tredje vecka, trots att så icke skett på flera månader — de intervjuade förväxlade det önskvärda med det faktiska. Är uppgifterna representativa för direktörer i allmänhet? Nej, det kan inte påstås, och författaren betonar uttryckligen att detta anspråk inte ställes. Det bör tillfogas att undersökningen efter allt att döma gällt uteslutande stora och väl etablerade företag, ett faktum som kan förklara vissa resultat till vilka jag strax återkommer.

Professor *Carlson* tillägnar sin bok åt de direktörer som "modigt och älskvärt spelat rollen av försökskaniner". Därmed antyds dock inte att undersökningen skulle vara komprometterande för direktörerna. Tvärtom! De framstår som flitiga och samvetsgranna, på gränsen till överansträngning. Under de tider — utom lördagar — då direktören arbetar i sitt verk (alltså ej är borta på grund av tjänsteresor och dylikt) är hans arbetstid i genomsnitt tio timmar. Den ojämförligt största delen av tiden går till besök, konferenser och kortare samtal med underordnade. Typiskt är att direktören är ensam blott en å en och en halv timme om dagen och att denna

stillhet. Denna farliga cirkel har många fastnat i som lever i ständig rörelse, men tror sig älska lugnet — vad de längtar efter är förmågan att vara lugn.

Professor *Carlson* gör i detta sammanhang ett par intressanta iakttagelser. Direktörernas arbetsbörda och framför allt splittringen i deras arbete beror, skriver han, till en del på att frågor utanför det egentliga företagsledandet fått en allt större plats: främst avses här förhandlingar med statliga organ och med skilda fackorganisationer. Den tid som kan ansås åt att fundera över företagens allmänna utveckling och framtida "politik" blir därför starkt begränsad; i alldeles särskild grad kan detta antas gälla de stabila och grundmurade företag som studerats och måste i mindre grad vara tillämpligt på de om fötfast och framgång hårt kämpande företagen. De företagsledare som här skildrats för snarare tanken till byråchefer och diplomater än till aggressiva och uppfinningsrika industrikapten av traditionell typ. Då professor *Carlson* började sin studie tänkte han sig direktören "som en orkesterdirigent, ensam på en estrad". Då han slutade den var han i mycket böjd för att i stället betrakta honom "som en docka i en kaspersteater med hundratals personer som drar i trådarna och tvingar honom till åtgärder i den ena eller den andra riktningen". Det är en betydelsefull och riskabel tendens som klargöres med denna bild.

HERBERT TINGSTEN

tid är uppdelad i stunder på 10—15 minuter. Lördagar och söndagar är till stor del ägnade åt hemarbete. Flertalet direktörer hinner knappast läsa något annat än fackskrifter; besök på teatrar och konserter är ytterligt sällsynta; en av de tillfrågade förklarade att han på fem år inte haft tid att träffa någon av sina privata vänner.

Några av dessa uppgifter verkar väl ambitiösa. Det inte blott bland direktörer vanliga påståendet att det inte finns någon tid för läsning eller teater är ofta ett uttryck för att man respekterar, men är föga road av dessa ting; bridge, golf och andra lättare nöjen be-tecknas som avkoppling och får därigenom något av arbetets helgd över sig. Sannolikt är dock att företagschefer liksom i stor utsträckning ledande män inom politik, förvaltning och vetenskap har för mycket att göra, helt enkelt därför att den framstående kapaciteten alltid tenderar att bli överhoppad med arbete. Och härtill kommer att vid en viss grad av hets förmågan att roa sig själv utan bistånd av andra blir ned-satt; man blir nervös vid perspektivet av några timmar i