

NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE

Gunnar Biörck

Tore Browaldh

Erik Dabmén

Tore Ericsson

Torsten Gårdlund

Gunnar Heckscher

Valdemar Lundberg

Sven Åsbrink

Thure Öberg



STUDIEFÖRBUNDET

NÄRINGSLIV OCH

SAMHÄLLE

NÄRINGSLIV
OCH SAMHÄLLE

NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE

*Gunnar Biörck / Tore Browaldh / Erik Dahmén
Tore Ericsson / Torsten Gårdlund / Gunnar Heckscher
Valdemar Lundberg / Sven Åsbrink / Thure Öberg*

ANDRA UPPLAGAN



STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE

STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE

Sköldungagatan 2 Stockholm Ö

Telefon 23 25 20 Postgiro 356260

STOCKHOLM 1954

Kungl. Boktryckeriet P. A. Norstedt & Söner

FÖRORD

till första upplagan

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle, som bildades sommaren 1948, har förutom forskning och lokal verksamhet även haft konferenser på sitt program. Vid dessa konferenser samlas under någon vecka ett 30-tal företagsledare, akademiker, ämbetsmän, representanter för de fackliga organisationerna osv. för att gemensamt diskutera olika problem.

Det har förefallit oss som om många av de föredrag som hållits vid dessa konferenser skulle kunna vara av intresse även för andra än deltagarna. Vi har därför i denna bok samlat ett 10-tal föredrag, som berör ur vår synpunkt väsentliga problem och som vi hoppas skall kunna verka stimulerande och tankeväckande. Helt naturligt står författarna själva för de synpunkter och åsikter som de framför i sina bidrag.

Föredragen har utskrivits efter diktafoninspelningar, som gjorts vid konferenserna, och har därefter lätt justerats av föredragshållarna.

Stockholm i januari 1953.

Jan Wallander.

FÖRORD

till andra oförändrade upplagan.

Det betydande intresse som visats denna samling föredrag har gjort att första upplagan sedan en tid är utgången. En andra upplaga har därför blivit önskvärd. Vi hoppas att även den skall finna intresserade läsare och därmed ytterligare bidra till SNS allmänna strävan att förmedla kunskaper om, och stimulera till välinformerad opinionsbildning kring för näringsliv och samhälle gemensamma problem.

Stockholm i mars 1954.

Hans B. Thorelli,

FÖRETAGEN I EN FÖRÄNDRAD VÄRLD

Av Direktör Tore Browaldh

I. HISTORISKA PARALLELLER.

HISTORIA är med sina anor från Herodotos och Tacitus samhällsvetenskapernas »grand old man» för att begagna en nött liknelse. Det vilar någonting mycket solitt över historia, och man strör gärna in i sina viktigare debattinlägg paralleller med gångna tider. Orsaken till denna historiens särställning är väl inte svår att klarlägga. Männskans framtid är höljd i töcken: det närvarande är förvirrat och svåröverskådligt, men det förgångna finns där alltid. Vad är därför naturligare än att vi söka ur historiens skildringar av svårigheter och problem och hur dessa lösts draga slutsatser om vilka vägar som böra beträdas i nuets dilemma. Vi inom företagsvärlden utnyttja denna möjlighet till vägledning ur gångna tiders erfarenhet på samma sätt som andra folkgrupper.

Men det förgångnas röst talar ofta till oss i beslöjade ordalag, och att i alltför hög grad förlita sig på dess dunkla orakelspråk kan innebära risker för uttolkaren. Utan att man för den skull behöver förringa den lärdom som historien vidarebefordrar till oss är det likväl nyttigt att påpeka, att de problem som vi skola lösa höra hemma i nuet. Våra utsikter att framgångsrikt angripa dessa problem kunna hänga samman med vår förmåga att skaka av oss traditionens bundenhet och få ett nytt sätt att närma oss problemen och en ny teknik.

Det finns en särskild aspekt på detta spörsmål, som ur näringslivets synvinkel är betydelsefull. Den ledning man kan hämta ur gångna tiders erfarenhet måste med nödvändighet ha ett begränsat värde, om förutsättningarna i nuet och det förflutna mera väsentligt avvika från varandra. Jag tror, att man på sina håll inom svenskt näringsliv i vissa avseenden gjort sig skyldig till just detta felgrepp att

vid sina försök att finna lösningar på dagens svårigheter tillämpa en förgången tids metodik utan att beakta att världen förändrats. Måhända är detta ett alltför tillspetsat påstående. Samma tankegångar kunna kanske bättre uttryckas på följande sätt: Företagarna leva på många håll i den föreställningen, att det skulle vara både möjligt och önskvärt att så att säga vrida klockan tillbaka, så att de ekonomiska betingelserna för företagsamheten bliva desamma som under ett tidigare skede. När detta en gång skett, resonerar man, kan den gamla metodiken också tillämpas.

Temat för mitt anförande skulle vara att söka visa inte bara hur på en rad olika områden den ekonomiska ramen för näringslivet förändras utan också att man torde vara nödsakad att godtaga många av dessa förskjutningar såsom bestående förutsättningar för det näringspolitiska handlandet.

II. FÖRETAGAREN OCH FÖRETAGET.

Det är naturligt, om en granskning av företagsamhetens betingelser inledes med en bedömning av företagaren och hans handlande jämförd med den bild som näringslivet uppställt. Enligt den 1800-talsfilosofi, på vilken näringslivet ursprungligen byggt upp sina ekonomisk-politiska teorier, bestod den ekonomiska världen huvudsakligen av en rad små företagare, som alla ägde sitt företag. Varje företagare — liksom varje annan individ — eftersträvade att tillgodose sina egna själviska intressen, men genom den fria konkurrensens bromsar blev resultatant av alla dessa krafter en naturlig harmoni. Den dominerande bevekelsegrunden för den enskilde företagarens handlande var en strävan att i varje läge söka utvinna största möjliga vinst av sin verksamhet. Vi veta alla att det förra seklets prototyp av företagare inte har många beröringspunkter med nuets företagsledare. Detta är en naturlig följd redan av skillnaden i företagsstorlek. Först och främst har utvecklingen mot storföretag i förening med aktiebolagsväsendets starka framväxt lett till att en klyvning mellan äganderätts- och företagsledningsfunktionerna blivit allt vanligare. Företagsledaren är numera, i varje fall inom den större och medelstora industrien, sällan samtidigt ägare till företaget. Ofta har han ej ens något nämnvärt ekonomiskt intresse alls i företaget. Detta har i sin tur delvis ändrat företagsledarens motivkrets. Företagsledaren har icke längre något direkt *personligt* intresse att på kortare sikt

ernå största möjliga vinst annat än ur den synvinkeln, att en god räntabilitet är ett mått på effektiviteten i hans insatser. Lagstiftning och de nya politiska vindarna ha lett till en omvärdering av vinstbegreppet såsom motivbildande element, samtidigt som perspektivet på verksamheten förlängts i tiden. Vinsten ses numera, under hänsynstagande inte minst till politiska faktorer, på lång sikt såsom innebärande en jämn och planerlig utveckling av företaget. Företagaren har kommit att lägga en växande vikt vid sådana omständigheter som företagets stabilitet, omvårdnaden av personalen och företagets allmänna anseende. Han handlar under socialt ansvar; i sin personalpolitik och i sitt uppträdande utåt påverkas han jämväl av andra hänsyn än de rent ekonomiska; möjligen anser han sig därigenom på längre sikt gagna företagets utveckling och därmed dess totalresultat.

Det kan vidare i viss utsträckning hävdas, att företagsledaren och de enskilda aktieägarna inte alltid ha sammanfallande intressen. Aktieägarens krav på största möjliga förräntning på det av honom satsade kapitalet, d. v. s. en hög utdelningsprocent, ställs ibland mot företagsledarens önskemål om fortsatt konsolidering av företagets finansiella ställning. Även beträffande företagspolitiken i stort kunna olika åsikter härska i de båda lägren. Aktieägaren har inte den direkta geografiska anknytningen till företaget och orten och saknar därigenom ofta intresse för frågor, som företagsledningen måste ta hänsyn till i sitt handlande.

Även en tredje följd av skillnaden mellan förr och nu i företagsstrukturen skall här framhållas. Hur skall man definiera ordet »företagsledare» i modernt näringsliv? Är inte strängt taget begreppet företagare och företagsledare — i de stora och medelstora företagen i varje fall — kollektivt? Bli inte varje beslut en syntes av många skilda synpunkter, representerande sådana sidor av verksamheten som tillverkning, försäljning, personalpolitik, finansiering och public relations och framförda under medverkan av olika kollektiva organ såsom styrelse och direktion? Den enkla hedonistiska psykologin, som ligger till grund för den onyanserade liberala teorin, måste te sig synnerligen otillfredsställande mot bakgrunden av den komplicerade mekanism, som i själva verket utformar ett företags politik.

De här antydda utvecklingstendenserna, som kunna spåras tillbaka under många årtionden, ha emellertid ännu inte hunnit helt eliminera de gamla tänkesätten. Hos företagarevärlden och för övrigt

även på många andra håll dröjer nog alltså på sina håll den gamla uppfattningen kvar om vinstmotivet såsom allenarådande. Man resonerar alltså som om företagsägande och företagsledning vore synonyma begrepp och som om företagsledaren kunde vara verksam i en fri ekonomi. Eller jag kanske snarare skulle säga, att man hävdar att företagen skulle uppträda på detta sätt, om förkrigstidens förhållanden återupprättades. Det har uppstått vad man inom sociologin kallar för »cultural lag», en eftersläpning i världsåskådningen.

Det är inte endast företagens motivkrets, som undergått en förskjutning. Även de själva ha förändrats. De företagsledare, som växt fram under de senaste 10/15 åren äro till sina egenskaper och sin utblick ofta ganska olika mellankrigstidens och avvika i ännu högre grad från en ännu äldre generation. För det första har den nya generationens företagare vuxit upp i och vant sig vid ett ekonomiskt klimat med överfull sysselsättning, reglering och planhushållningstänkande, som gör dem mindre typiska som bärare av den fria företagsamhetens idé. I deras bild ingår endast i begränsad omfattning en självförvärvad erfarenhet av sådana för näringslivets traditionella filosofi så väsentliga företeelser som fri konkurrens och en köparnas marknad. Många av dem ha icke någon uppfattning om arten och storleken av de samhällsekonomiska och politiska problem, som resas av en konjunkturedgång och arbetslöshet. Härigenom kunna företagens reaktioner inför oväntade utländska prisfall och starka kastningar i konjunkturen visa stora avvikelser från tidigare handlingsmönster.

För det andra ha vi fått en ny typ av företagschefer. Även om allt fortfarande affärsmännen, försäljarna, teknikerna och de bransch-kunniga spela den dominerande rollen vid rekryteringen till detta skikt, finns det en viss tendens att till företagsledare inom de största företagen välja personer med väsentligen andra egenskaper och erfarenheter, inte sällan hämtade från statsförvaltningen eller från näringslivets organisationer. Denne nye företagare, som får axla tidigare okända arbetsuppgifter — man behöver blott nämna alla de spörsmål som inbegripas i termen »public relations» — har en delvis annan syn på företaget och delvis andra målsättningar för sitt handlande än traditionens företagare.

På samma sätt som företagsledaren i sin person och motivkrets uppvisar nya drag företer också företagens faktiska uppträdande i

samhällsekonomin klara avvikelser från det handlingsmönster, på vilket industrialismens utveckling från början grundats. I viss utsträckning bottnar skiljaktigheten givetvis i att den yttre ekonomisk-politiska ramen har ändrats och att därigenom företagets reaktioner bli annorlunda än vad teorien förutspår. Denna sida av problemet belyses längre fram. Men förskjutningen hänger till en del samman med förändrade tekniska betingelser för företagets verksamhet, tagna i mera begränsad betydelse. Jag skall här endast nämna ett par exempel på de mest uppenbara olikheterna mellan föreställningsvärld och verklighet. Enligt den klassiska teorin utlöser en nedgång i den effektiva efterfrågan på ett företags produkter en tendens hos företaget att sänka priserna. Företagets åtgärder syftar till att hålla den totala produktionen och avsättningen uppe. Mot bakgrunden av marknadens förändrade struktur och utformandet av en ny försäljningsteknik ter sig denna teori i många fall tämligen föråldrad. Framväxandet av s. k. monopolistisk konkurrens, som sammanhänger med förhållandet att man numera ofta konkurrerar genom att tillhandahålla olika kvaliteter och skapa märkesvaror snarare än genom att sänka priserna har lett till en strävan hos många hemmamarknadsföretag att i första hand hålla priserna fixa och i stället nedskära produktionen med friställning av arbetskraft som följd.

Det andra exemplet gäller ett företags reaktion inför förändringar i räntan. Enligt den klassiska uppfattningen var dennas variationer nära nog allennärådande för investeringsviljan hos företagen. Olika undersökningar ha emellertid givit vid handen, att räntekostnaden ofta spelar en underordnad roll i företagarnas kalkyler, och att det i varje fall snarare är förväntningarna om ränteförändringar än räntans absoluta höjd som styra investeringarna. Hänsynen till andra faktorer har ofta gått i första hand. Bedömningen av t. ex. de framtida avsättningsmöjligheterna är av betydligt större vikt, när det gäller att avgöra frågan om en investering skall verkställas eller inte. Med detta vill jag ingalunda ha sagt, att räntan skulle vara utan betydelse för investeringsviljan. Tvärtom torde en fri räntebildning generellt sett vara en av de främsta faktorerna för bestämmande av investeringarnas omfattning och inriktning, samhällsekonomiskt sett. Inom sådana områden som exempelvis bostadsbyggandet, kraftverksanläggningar och importhandel torde den i allmänhet få anses helt utslagsgivande i företagarnas investeringkalkyler.

Parallellt med att företagen kommit att påtaga sig nya uppgifter av samhällspolitisk karaktär har en motsatt utvecklingstendens i viss mån gjort sig gällande i fråga om deras traditionella funktioner. Här åsyftas den successiva insnörningen av företagens självbestämmanderätt i fråga om försäljning, inköp och produktionskostnader. De kraftigaste begränsningarna kunna givetvis spåras till den statliga skatte- och regleringspolitiken och få väl delvis antagas vara av övergående natur. Men även näringslivet självt har genom sina organisationer beskurit företagens handlingsfrihet. Under de senaste åren har exempelvis på näringslivets olika organisationer överflyttats en del väsentliga funktioner, vilka tidigare legat på det enskilda företaget. Redan före det sista världskriget spelade sådana överflyttningar en viss roll, men under krigsåren ha deras betydelse i högsta grad förstärkts. Till en del sammanhänger även detta mer eller mindre med de ökade statsingripandena, som frammanat motåtgärder eller som varit förutsättning för en av näringslivet självt pålagd reglering.

Man kan nämna åtskilliga viktiga frågor, som på detta sätt synas vara definitivt bortförda från den enskilde företagarens direkta beslutanderätt. Det mest markanta exemplet utgör lönesättningen för de vid företaget anställda arbetarna, vilken väl får antagas liksom för närvarande kommer att ske genom kollektiva förhandlingar mellan arbetsmarknadens organisationer. I själva verket kan man under senare år urskilja en tendens att överflytta beslutanderätten även beträffande tjänstemannalönerna till arbetsgivareorganisationerna. Detta är märkligt så till vida som företagsledaren sedan gammalt i hög grad betraktar uppgiften att sätta lönerna för sina egna tjänstemän såsom självklart tillkommande företagsledningen. Men i samband med tjänstemannarörelsens frammarsch och allt större förhandlingsstyrka har denna inställning börjat ge vika. Man kan också i fråga om lönesättningen peka på att den indexanknytning, som löneuppgörelserna sedan andra världskrigets början inneburit, medför att det enskilda företaget i vissa lägen får sin lönepost bestämd av sådana helt utomliggande omständigheter som en felslagen skörd, borttagande av importsubventioner eller en storm på västkusten.

Ett annat exempel på inskränkningen i företagens beslutanderätt är de kartellavtal, som existera inom vissa branscher, och som innebära, att företaget — visserligen frivilligt — har flyttat över en del av bestämmanderätten beträffande fördelningen av marknaden, prissätt-

ningen eller produktionsinriktningen på ett centralt organ. Vi ha vidare de uppgifter, som i varje fall tidigare vilat på organisationerna till följd av utrikeshandelns ofrihet. Så länge denna handel är reglerad — och av skäl som jag avser att utveckla i nästa avsnitt måste man nog räkna med en viss begränsning även framöver — så länge få organisationerna även här ett inflytande.

Redan av denna skissartade analys framgår, att företagarnas egna uppgifter och deras sätt att reagera inför olika faktorer undergått en högst anmärkningsvärd förskjutning redan i förhållande till mellankrigstiden och än mera om man jämför med den industriella genombrotsperioden.

III. DEN INTERNATIONELLA RAMEN.

Alla torde vi väl medge, att fri företagsamhet »modell äldre» måste ha ett någorlunda fritt utbyte av varor över gränserna för att kunna fungera. Näringsliv av den typ, som vi hade i Sverige under kriget och de närmaste efterkrigsåren, måste för den ortodoxe företagaren te sig som en företagsamhet i »syrgastält», där den fulla sysselsättningen, den allmänna bristsituationen ute i världen och dessas följdföreelse — den säkrade avsättningen — tagit bort många av de risker och incitament, som tidigare voro förenade med företagsamhet över huvud taget. Accepterar man riktigheten i denna uppfattning, blir problemet för det företagsekonomiska handlingsschemat i vilken omfattning man kan vänta sig en återgång till friare förhållanden på den internationella handelns område.

Först skall då det självklara konstaterandet göras, att utrikeshandelns omfattning och inriktning i stor utsträckning är betingad av faktorer, som ligga utanför den svenska ekonomien. En följd härav är att vi inte ha några möjligheter att utestänga samtliga utifrån kommande impulser och att sålunda både våra inhemska prisrörelser och sysselsättningen inom landet stå i ett starkt beroende av vår export och import. Därmed vill jag givetvis inte förneka, att av oss ensidigt vidtagna åtgärder på utrikeshandelns eller valutapolitikens område mycket väl kunna öka respektive minska vår handlingsfrihet. Men i stort sett gäller satsen att vi måste betrakta utifrån kommande inflytanden såsom någonting givet. Om övriga länder t. ex. införa importkvoteringar och bilaterala avtal, hjälper det föga, om den svenska in-

hemska ekonomiska politiken är inriktad på annat sätt eller om den svenska handelspolitiken går ut på en total liberalisering av utrikes-handeln.

Hur skall man nu bedöma utsikterna för en återgång till friare förhållanden på de internationella marknaderna? Den grupp av spörsmål som här rullas upp är intimt sammanvävd med den brist på balans i de mellanstatliga varuströmmarna, som brukar sammanfattas i termen dollarbrist och distinktionerna hård- och mjukvaluta eller sådana begrepp som europeiska betalningsunionen och Marshallhjälpen.

I diskussioner om den här ställda frågan kan man stundom finna en tendens att såsom grundorsak särskilt framhäva tillfälliga rubbningar i de europeiska ländernas ekonomi såsom akut brist på hårdvalutor eller svårigheter med den interna ekonomiska balansen till följd av överfull sysselsättning eller ett alltför stort upprustningsprogram. Även om givetvis dessa förklaringar inrymma en del av sanningen äro de dock ingalunda tillfyllest. När man på detta sätt närmar sig problemet ger man ett intryck av att svårigheterna dock skulle vara av mera tillfällig art, låt vara måhända långvariga. Men man avvänder uppmärksamheten från det, som sannolikt är det väsentligaste inslaget i bilden, nämligen att de krafter, som frammanat den nuvarande bristen på balans i världshandeln, äro i hög grad strukturella och ha varit verksamma även före kriget.

Dessa strukturella orsaker till svårigheterna skulle jag vilja sammanfatta i tre satser:

- 1) Östeuropas avskiljande från det övriga Europas ekonomi genom kommunismens landvinningar;
- 2) Fjärran Österns och Mellersta Österns revolt mot Västeuropas kolonialsystem;
- 3) Europas relativa tillbakagång såsom industriell stormakt och USA:s övertagande av denna ställning.

Östeuropas tendens att i möjligaste mån helt ersätta sin import av industrivaror med egen produktion och att hålla livsmedelsproduktionen inom ramen för vad som anses oundgängligen nödvändigt för det egna områdets konsumtion tycks vara något som man måste räkna som en på lång sikt bestående företeelse. Sovjets politik där tycks gå ut på att påskynda industrialiseringen och minska jordbruksproduktionen. Fjärran Österns, Indonesiens och Indiens frigörelse från

det utländska inflytandet och deras nationella uppvaknande innebära en stark och av allt att döma långvarig strukturell förändring i varuutbytet med dessa delar av världen. Båda dessa faktorer äro tillräckliga skäl varför en verklig frigörelse i världshandeln synes bli en fråga om decennier snarare än år, detta alldeles bortsett från konsekvenserna av den politiska spänningen mellan öst och väst.

Härtill kommer så den tredje faktorn, att USA blivit det dominerande landet i världsekonomin utan att samtidigt kunna taga på sig det ansvar och de uppgifter, som rätteligen höra samman med denna ställning och som England så utomordentligt väl fyllde under förra århundradets sista hälft. Att världshandeln fram till 1913 fungerade så pass smidigt som den gjorde var inte främst beroende på guldmyntfoten utan snarare på att England samtidigt som det var den största exportören av varor och kapital också var den största importören av råvaror. Det finns ingenting som i och för sig säger, att världshandeln måste vara i balans valuta för valuta räknad. Men under 1800-talet och början på detta århundrade blev det så genom att England var villigt att å ena sidan öppna sina gränser för införsel av utländska varor och å andra sidan exportera kapital till outvecklade länder. Denna mekanism, som underbyggdes av den på guldmyntfoten grundade konvertibiliteten, ledde till att problemet mjukvaluta eller »pundbrist» inte existerade.

Med USA är förhållandet ett annat. USA har inom sitt område alla råvaror, som rimligen behövas för dess ekonomi. Detta gör, att USA inte har samma naturliga importbehov som England. Ej heller är USA i praktiken villigt att på samma sätt som England gjorde hålla alla dörrar öppna för import av varor från övriga länder. Samtidigt konkurrerar USA ivrigt på exportmarknaden och är det land, som i dagens bristläge har de flesta åtråvärda varorna. Å andra sidan är USA av politiska och psykologiska skäl icke villigt att exportera kapital i den omfattning som England gjorde tidigare. Följden är ett permanent underskott på dollar, vilket inte existerade tidigare i fråga om pund sterling.

Om de här nämnda faktorerna tillräckligt beaktas och om man samtidigt erinrar sig att kravet på full sysselsättning — framför allt i en vikande konjunktur — väcker önskemål om den egna ekonomiens avskärmning från utlandets inflytande, ligger den slutsatsen nära till hands att möjligheterna att helt frigöra den internationella

handeln mellan länderna måste antagas vara mycket små för en lång följd av år framåt.

För näringslivet måste varje reglering betraktas som någonting i och för sig icke önskvärt. Speciellt gäller detta på utrikeshandelns område, eftersom regleringar i ett hänseende ofta utgöra inkörsporten för nya. Måhända förefaller slutsatsen om fortsatta utrikeshandelsregleringar många väl pessimistisk. Jag skall därför söka att stärka min argumentering med ytterligare några synpunkter.

Först och främst kan påpekas, att i Europa regleringar av utrikeshandeln voro vanliga redan på 30-talet. Danmark hade liksom Tyskland ett fullt utbildat restriktionssystem, och även länder som Schweiz, Belgien och Frankrike tillämpade kvoteringar. För det andra visar den svenska utrikeshandeln sedan lång tid tillbaka en oroande tendens. Om man ser på import- och exportutvecklingen under perioden 1890 och framåt, framgår det tydligt, att importvolymen i stort sett ständigt stiger med den ökade levnadsstandarden, medan exportvolymen sedan omkring 1922 inte ökat i relation därtill. Att Sverige trots denna utveckling lyckats balansera sina utländska betalningar beror i första hand på de gynnsamma prisrelationerna och i viss mån även på våra »osynliga» inkomster från skeppsfarten etc. Då vi väl knappast kunna hoppas på en bestående tendens till successiv förbättring av prisrelationerna och möjligheterna att vidga vårt exportregister genom nya produkter eller intensifiering av försäljningen av tidigare stapelvaror, av frakter etc. torde få anses relativt begränsade, måste de realekonomiska förutsättningarna för ett totalt frigörande av den svenska utrikeshandeln bedömas såsom icke alltför gynnsamma, i all synnerhet som bytesförhållandet gentemot USA kan antagas permanent förbli mindre gott.

Slutsatsen av mitt resonemang i denna del skulle alltså bli, att förutsättningarna för den internationella handeln väsentligt förändrats under de sista decennierna, och att de förändringar som inträtt icke kunna bedömas såsom blott tillfälliga. Detta har redan föranlett och kommer såvitt jag förstår i fortsättningen att ytterligare aktualisera många nya problem för näringslivet, som ge anledning till en omprövning av dess inställning i åtskilliga hänseenden och en anpassning till de ändrade förhållandena.

IV. DEN NATIONELLA RAMEN.

Liksom den fria företagsamheten för sin funktionsduglighet kräver ett visst mått av frihet på utrikeshandelns område är den i ännu högre grad beroende av ett lämpligt »klimat» på det nationella planet. Traditionens kapitalistiska system fordrar en ständig utveckling och en oupphörlig rörelse och anpassning. Det är denna rastlösa dynamik, som drivit fram de senaste 50 årens enastående levnadsstandardhöjning. Medan ett stationärt socialistiskt samhälle dock behåller sin socialistiska karaktär innebär ett statistiskt kapitalistiskt system en själv motsägelse.

Hur te sig nu de nationella betingelserna för den fria företagsamheten jämförda med vad man tidigare kunde räkna med? Någon grundligare analys tarvas inte för att konstatera existensen av grundväsentliga skiljaktigheter. Frågan kan också formuleras sålunda: I vad mån är det möjligt att vända på den hittillsvarande utvecklingen som inneburit en allt kärvare atmosfär för den fria företagsamheten? Mitt svar blir att många av förändringarna måste förutsättas bli i stort sett bestående. Förhållandet skall illustreras med några exempel, vilka framstå som väsentliga; jag är dock fullt medveten om att en sådan metod att rikta strålkastaren endast mot en del av många till sina verkningar mer eller mindre jämförbara företeelser betecknas som godtycklig och lätt att kritisera. De exempel, jag åsyftar, avse emellertid dels förändringar i fråga om de två produktionsfaktorerna arbete och kapital, och dels förskjutningar i de ekonomisk-politiska målsättningarna.

Företagsamheten och produktionsfaktorerna.

Befolkningsutvecklingens stagnation, som varit förbäddad sedan lång tid tillbaka, kommer som bekant att sätta sin prägel på den svenska ekonomien under åtminstone ett par decennier framåt. Som tidigare framhållits förutsätter den fria konkurrensens system en betydande rörlighet för att produktionsfaktorerna skola omfördelas och inriktas på det sätt som förändrade tekniska och ekonomiska betingelser kräva. Har man en åldrande befolkning med stigande antal personer i de improduktiva åldrarna och en ökande genomsnittsålder för de arbetsföra, äro möjligheterna för den fria ekonomien att under snabb anpassning fungera mera begränsade än med en »ung» befolkningspyramid. Även om man ännu icke lyckats fullt klarlägga de

ekonomiska verkningarna av en stationär befolkning torde man våga fälla påståendet att under dylika förhållanden ny företagsamhet kommer att möta större svårigheter. Företagens möjligheter att »växa i» felinvesteringar beskåras.

Vi veta vidare vad detta avbrott i den hittills kontinuerliga tillväxten av vår arbetsföra befolkning kommer att betyda i form av större stelhhet på arbetsmarknaden, alltmer utpräglad bundenhet till en viss ort och mera markerad brist på arbetskraft. Det är också allmänt känt vad ökningen i de icke produktiva åldrarna innebär i form av stegrade sociala utgifter — inte minst folkpensioneringsavgifter — utan motsvarande ökning av arbetsinsatserna.

Mindre diskuterade men på sitt sätt lika viktiga äro de sociologiska verkningarna av denna förändring i åldersstrukturen, vilka komma att resa speciella problem när det gäller företagens personalpolitik. Genom att de unga befinna sig i relativt fåtal, bli de givetvis eftersökta. Men å andra sidan komma sannolikt ett ökande antal äldre att hållas kvar i arbetslivet och verka bromsande på de ungas karriärmöjligheter.

I vad mån ha företagarna i allmänhet en klar och riktig bild av de konsekvenser, som befolkningsutvecklingen kommer att föra med sig? Rent kortsiktigt torde de vara medvetna om problemen. Företagen räkna mycket noggrant med tillgången på arbetskraft på en plats, innan man börjar bygga en fabrik. På många håll har man också gjort undersökningar av de anställdas åldersstruktur för att fastställa rekryteringsbehovet. Vad som emellertid i detta sammanhang är för näringslivet väsentligt är icke blott att söka bedöma de direkta återverkningarna på de enskilda företagen av befolkningsutvecklingen utan också att söka klarlägga den mera långsiktiga verkan på det fria systemet såsom helhet betraktat, som denna utveckling för med sig.

En mindre iögonenfallande men till sina verkningar med befolkningsutvecklingen jämförbar förskjutning har ägt rum på kapitalmarknaden. Både fördelningen och inriktningen av sparandet liksom sambandet mellan sparandets art och investeringarnas inriktning äro av en väsentligen annan karaktär än tidigare. En förändring på detta område kommer att beröras längre fram, nämligen bortopererandet av räntans prisreglerande funktion.

Sparandeproblemet har under senare år mest uppmärksamrats ur så att säga inflationssynpunkt. Men det finns en strukturell aspekt

på denna fråga, som ur näringslivets synpunkt är mera påtagligt intressant och som sammanhänger bl. a. med den skatte- och socialpolitik, som förts under de senaste femton à tjugu åren. I första hand kan man notera, att bolagssparandet ökat och att den andel av sparandet, som disponeras för statliga och kommunala ändamål starkt stegrats. Detta är en given följd av skattelagstiftningens utformning och av utvidgningen av statens och kommunernas verksamhet. För det andra har som bekant den inkomstutjämning, som vi bevittnat under de senaste årtiondena, medfört en stark minskning — för att inte säga ett eliminerande — av sparandet i de högre inkomstskikten. Utan att ge något värdeomdöme beträffande denna politikts klokhet vill jag endast konstatera, att även om storleken av det sparande som försvunnit *kvantitativt* sett inte varit särskilt omfattande i förhållande till det totala sparandet, så har det ur *kvalitativ* synpunkt oundersägligen haft och torde framöver i än högre grad få en stor betydelse för inriktningen och omfattningen av näringslivets kapitalförsörjning. Men jag stannar icke vid detta problem utan övergår till frågan om det inflytande, som denna politik haft på övriga inkomsttagares sparvilja och sparinriktning.

För denna tredje kategori sparare har utan tvivel vissa incitament till sparande starkt försvagats genom det utbredda socialpolitiska hjälpsystemet. Ur näringslivets synpunkt är det kanske en annan följd av utvecklingen, som är ännu viktigare, nämligen att det från denna spararekategori härflytande sparandet i allt större omfattning söker sig till sådana organ på kreditmarknaden, som inte *direkt* tjäna näringslivet i egentlig mening, främst försäkringsbolag och sparbanker. Nackdelarna ur näringslivets synpunkt av denna utveckling ha visserligen ännu inte blivit påtagligt framträdande, främst beroende på att näringslivet totalt sett tack vare en långvarig obruten högkonjunktur självt kunnat i hög grad svara för sin kapitalförsörjning. Men i en framtid och i ett förändrat konjunktur- och kreditmarknadsläge kunna dessa ofördelaktiga konsekvenser bli nog så uppenbara och kännbara. (Här bortses från den åtstramning som exempelvis införande av kreditrestriktioner kan åstadkomma.) Både försäkringsbolag och sparbanker ha ju i första hand andra placementskrav än som sammanfalla med näringslivets investeringsintressen. Det är främst fastighetsfinansieringen och obligationsmarknaden, som täckas genom dem. Parallellt med att tillgången på ka-

pital för industrien och näringslivet i övrigt relativt sett är på tillbakagång har kravet på sparande totalt sett sannolikt ökat. Här skall jag endast peka på det stora bostadsbyggnadsprogrammet och de stora investeringar i skolor, sjukhus etc., som socialpolitikens utbyggnad framtvingar. I fråga om företagsamheten bör man framhålla, att kapitalbehovet, när det gäller startande av nya företag, är betydligt större i dagens läge än för 50 år sedan.

Bolagssparandets andel i det totala sparandet i samhället har som nämnts säkerligen ökat. Men för det första blir detta sparande i stort sett tillgängligt blott för det egna företaget och dess investeringsintressen och kan sålunda inte ersätta bortfallet av det riskvilliga kapital, som i ett tidigare skede tillhandahölls ny företagsamhet av enskilda inkomsttagare, handelshus etc. Denna företeelse kan inte heller motverka nedgången i övrigt av för näringslivet tillgängligt sparande. Slutligen är det heller icke givet — utan tvärtom osannolikt — att denna gynnsamma tendens för bolagssparandet på sikt sett kommer att hålla i sig. Beskattningspolitiken i förening med en kontinuerlig löneuppressning måste i längden ändra trenden, då den hittillsvarande obrutna överkonjunkturen förr eller senare förbytes i en mer eller mindre markerad konjunkturavmattning; i synnerhet som näringslivets ökade kapitalresurser i hög grad varit betingade av en långvarig överkonjunktur, som icke kan förutsättas bestå i längden.

Företagsamheten och de ekonomisk-politiska målsättningarna.

Ingenstädes torde avståndet mellan den nu aktuella verkligheten och företagarens tidigare föreställningsvärld vara så stort som när det gäller de ekonomisk-politiska målsättningarna och dessas betydelse för den ram, inom vilken företagsamheten har att bedriva sin verksamhet. Detta påstående får inte fattas så, att näringslivet inte skulle ha klart för sig arten av och styrkan hos de nya politiska strömningarna eller omfattningen och räckvidden av de nuvarande statliga ingreppen. Men är det icke så att man bland företagarna tämligen allmänt hyser den uppfattningen, eller åtminstone när den förhoppningen, att det här rör sig om en företeelse som hänger samman med dagens politiska maktkonstellation och att en ändring härutinnan skulle kunna leda till en återgång i huvudsak till tidigare målsättningar?

Alldeles oavsett hur man bedömer möjligheterna för en politisk strömkantring i mindre radikal riktning tror jag för min del att den utveckling hän mot en omvärdering av samhällets ekonomiska målsättningar och därmed mot starkt ökat inflytande på näringslivet från det allmännas sida, som successivt blivit alltmera märkbar under de sista 20 à 30 åren, delvis är — för att låna ett uttryck från kemin — en »irreversibel process», d. v. s. en utveckling, som i väsentliga delar icke kan vridas tillbaka.

Under de tre första årtiondena av detta århundrade inriktades den ekonomiska politiken i huvudsak på upprätthållandet av en stabil prisnivå eller bevarandet av fasta växelkurser. Den stora depressionen i början av trettitalet försköt emellertid tyngdpunkten i den politiska debatten, och sysselsättningsfrågorna kommo alltmer i förgrunden. Arbetslösheten, som blev av dittills icke upplevd omfattning, tvingade regeringarna i olika länder att taga på sig ansvaret för samhälls-ekonomien i större utsträckning än vad som tidigare skett.

Den mera blygsamma målsättning som utbildades under trettio-talet, nämligen att dämpa de sociala skadeverkningarna av en omfattande arbetslöshet, har under intryck av krigsårens erfarenhet omformulerats till att innefatta ett fortgående upprätthållande av den fulla sysselsättningen. Femton år av stadigt minskande arbetslöshet och överfull sysselsättning ha hos de makthavande lett till en ganska självsäker uppfattning om utsikterna att ensidigt lösa konjunktursvängningarnas gåta. Förverkligandet av denna målsättning har å andra sidan lett till att inflationsproblemet fått en ökad aktualitet och i själva verket långa tider överskuggat övriga frågeställningar i den ekonomiska politiken.

Även om regelbundet återkommande depressioner skulle på längre sikt leda till ett snabbare ekonomiskt framåtskridande — vilket ej förefaller sannolikt — är man givetvis ej heller på näringslivshåll beredd att acceptera de sociala skadeverkningar och det mänskliga lidande som inryms i en massarbetslöshet. Näringslivet har följaktligen i princip allmänt accepterat denna nya målsättning även om man med tanke på inflationsriskerna och på vådorna för arbetseffektiviteten velat begränsa fullsysselsättningskravet till att gälla »en hög och jämn sysselsättning». Men därmed har man också — måhända i viss mån omedvetet — accepterat ett ökat mått av statliga ingripanden

den i näringslivets handlingsfrihet, i den mån sådana befinnes erforderliga för målsättningens upprätthållande.

Kravet på full sysselsättning har sprungit fram som ett svar på den tanke vilken legat som en underton i hela 1900-talets politiska debatt: strävan efter ökad trygghet. Samma tanke har emellertid en annan förgrening ut mot den vidgade socialförsäkringen och den fortgående inkomstutjämnningen. Även här har näringslivet förklarat sig omfatta och godtaga den *riktning* i vilken förskjutningen av målsättningarna ägt rum. Däremot vill man av naturliga skäl inte skriva under vare sig den takt i vilken de politiskt makthavande vilja driva fram utvecklingen eller omfattningen av den hänsyn som skall tagas till trygghetskravet med bortseende från andra omständigheter.

Statsmakternas intresse för det tredje väsentliga ekonomiska problemet i samhället — framåtskridandetanken d. v. s. den successiva stegringen i produktionen per invånare — har varit ljumt, kanske beroende på att man ansett denna fråga såsom löst i och med att stabilitets- och trygghetskraven tillgodosetts, eller måhända som följd av att just denna målsättning särskilt försvarats av företagarvärlden. Möjligheter att undanröja fattigdomen, att stegra levnadsstandarden för alla befolkningslager vila i sista hand på våra produktionsresurser. Den arbetsfördelning, som hittills rått i den ekonomiska debatten, där näringslivet försvarar framåtskridandekravet och de politiska instanserna trygghets- och stabilitetstanken, är därför knappast logisk. Även statsmakterna ha största intresse av att stödja en utveckling, som leder till en alltmer stigande produktion per invånare, en sanning, som visserligen i ord, men ofta icke i handling, omfattas jämväl av de faktiskt bestämmande instanserna.

Företagsamheten och den ekonomiska politiken.

Hur ha nu de förändrade målsättningarna, som i sina huvuddrag — låt vara med viktiga modifikationer — omfattas även av näringslivet, kommit att påverka det ekonomiska klimatet för företagsamheten? Lämpligen kan svaret på denna fråga inledas med en kortfattad granskning av de medel som statsmakterna tillgripa för att genomföra sina syften.

Ur en synpunkt har registret när det gäller medlen för att styra den ekonomiska utvecklingen kraftigt vidgats. Rader av nya instrument ha lagts till den tidigare arsenalen av de så att säga klassiska

vapnen: Räntan, växelkurserna och finanspolitiken. Vi ha fått kontroller och regleringar av olika slag, täckande prisbildningen, investeringsverksamheten, utrikeshandeln och kreditmarknaden. De nya instrumenten skilja sig från de traditionella därigenom att de inte äro generellt verkande utan innebära direkta ingrepp på ett visst delområde av ekonomien.

Ur en annan synvinkel har emellertid denna breddning motverkat därav att de makthavande samtidigt uppställt sådana regler för begagnandet av de klassiska instrumenten, att deras användbarhet beskurits. Räntans höjd utgör inte längre främst priset på kapital och begagnas icke i första hand för att reglera tillgången på penningmedel. I stället bestämmes räntan under hänsynstagande till sådana faktorer som hyrans höjd och storleken av räntebördan på statskulden. Utformandet av budgeten påverkas i hög grad av politiska överbägganden och möjligheterna att i en inflationskonjunktur skapa ett sådant överskott och utforma budgetens utgifts- och inkomstsida på ett sådant sätt, att prisstegringstendenserna dämpas, ha visat sig mycket små.

Det är givet, att många av de kontroller och regleringar, som vi för dagen uppleva, äga ett direkt samband med överkonjunkturen. Det är likaledes sannolikt, att budgeten och räntan komma att ur politisk synpunkt bli mera »smakliga» vapen om konjunkturerna svänga. Men ingen torde väl våga hävda, att en återgång till tiden före 1913 eller ens till 1930-talets ekonomiska politik är trolig. Företagarna måste därför anpassa sitt tänkande till de nya förutsättningarna.

När det därefter gäller att granska den praktiska utformningen av statsmakternas ekonomiska politik, avser jag endast att vidröra tre områden, nämligen företagsbeskattningen, arbetsmarknaden och prisbildningen.

Ingen företagare vill väl förneka den allt större betydelse, som beskattningen erhållit, när det gäller utformandet av företagspolitiken. Den högre bolagsskatten och den fria avskrivningsrätten påverka i hög grad företagets handlande och utgöra väsentliga element i prisbildningen, investerings- och inköpspolitiken. Detta gäller i ännu högre grad sådana företeelser som kriskonjunkturskatten och investeringsavgiften, vilka ju direkt syfta till att styra företagets handlande i viss riktning.

Att man på näringslivshåll bör utforma sin politik med utgångspunkt från att någon nämnvärd lättnad i bolagsbeskattningen nu

varande höjd näppeligen på sikt sett är att påräkna, synes mig av olika skäl tämligen givet. (Därmed är givetvis icke sagt, att formerna för beskattningen icke skulle kunna bli omlagda.) Redan av statsfinansiella skäl torde förhoppningarna om — annat än tillfälliga — skattesänkningar vara små. Näringslivet har ju under senare år i allt större omfattning fått uppleva hur stor enigheten trots allt är mellan de olika politiska partierna, när det gäller utgiftssidan. Skatterna äro intimt sammankopplade med utgiftssidan, med de »vested interests» som exempelvis skolreformer, försvar och socialhjälp av olika slag innebära. Det väl egentligen först under det senaste världskriget mera allmänt utbildade »skattetänkandet» inom näringslivet torde därför sannolikt förbli en realitet för överskådlig tid framåt. Man måste m. a. o. på ett helt annat sätt än under förkrigstiden låta sitt företagspolitiska handlande påverkas av hänsyn till skattebelastningen.

Den kanske viktigaste av alla förändringar inom företagens politisk-ekonomiska ram hänger samman med det allmänna accepterandet av den politik, som täcks av målsättningen »full sysselsättning». Företagarvärlden har med all rätt ivrigt kritiserat den s. k. överfulla sysselsättningen bl. a. under åberopande av att det inflationstryck som är dess ledsagare frammanar en rad regleringar, vilka i sin tur leda till en eljest onödigt begränsning i de enskilda medborgarnas frihet. Tyvärr är det nog emellertid en realitet som man inom företagarvärlden har att räkna med, att denna argumentering i stort sett saknar resonans på arbetstagesidan.

Arbetaren som individ har föga direkt känning av denna frihetsbegränsning. Tvärtom har den överfulla sysselsättningen gett individen något som han tolkar som en ökad frihet, nämligen rätten att välja, om man skall stanna vid eller gå ifrån ett visst jobb. Man blir icke beroende av arbetsgivaren på samma sätt som under mera normala förhållanden. Allt det som företagarvärlden med rätta hävdar såsom ur näringslivssynpunkt i hög grad frihetsbegränsande framstår för arbetaren tvärtom såsom vidgad frihet.

Den förändring, som den fulla sysselsättningen innebär för företagaren i fråga om överrörlighet, sämre disciplin, högre frånvaro och i många fall sämre utnyttjande av produktionskapitalet, ha vi alla klart för oss. Lika revolutionerande och lika viktig är den utjämning av inkomstnivån mellan olika befolkningsgrupper, som den fulla

sysselet innebär. Efterkrigsåren ha sett en kraftig lyftning av skogsbrukets och jordbrukets löner i förhållande till andra områden. Den växande styrkan hos de fackliga organisationerna och deras goda förhandlingsläge i ett fullsysseletingsamhälle ha lett till relativt likformiga löneökningar över hela linjen. Alltmera tagas prognoserna om det kommande årets produktivitetökning till bas för lönekraven. Sådana företeelser som bristande avtalstrohet, löneglidning och dolda löneförmåner ha under överkonjunkturen blivit mera vanliga. Även om en konjunkturavmattning kommer att dämpa de mest extrema utslagen av denna utvecklingslinje synes en omprövning inom näringslivets led vara motiverad av förutsättningarna för dess framtida verksamhet.

Slutligen skulle jag vilja peka på tendensen att förändra priserna från att vara marknadsreglerande faktorer till att bli instrument för att avväga olika intressegruppers inkomster. Man talar här om prisets »rättvisa» funktion. Ett uttryck för denna tendens utgör sammankopplingen av levnadskostnadernas index med lönehöjden. Hela arbetsmarknaden är genomvävd av politiska synpunkter. Den solidariska lönepolitiken är ett exempel. Att priskontrollnämnden i vissa lägen fastställt sina stoppriser med utgångspunkt från syftet att ge en skälig inkomst till marginalföretaget är allmänt bekant. Räntan är numera helt ett politiskt pris, vars höjd bestäms bl. a. av statsmakternas strävan att hålla ner hyran. Men den mest typiska utvecklingen i detta avseende är väl den form av prisbildning, som vi för närvarande ha på jordbrukets produkter.

Denna utveckling är sannolikt icke heller någonting som vi kunna vända på. Över huvud taget måste man nog konstatera, att ett starkt motiv varför man även från näringslivets håll måste godtaga ett ökat mått av statligt inflytande är ersättandet av forna dagars »economic man» med mäktiga intressekonstellationer, fackföreningar och jordbrukets organisationer, som med betydligt större maktmöjligheter kunna driva sina egna intressen än vad som gällde om småföretagaren, arbetaren och den självständige bonden i början av seklet. Staten måste helt enkelt under utnyttjande av »ramhushållningens» medel söka avväga olika samhällsgruppers själviska strävanden mot varandra och mot samhällets intressen.

V. AVSLUTNING.

Gränsdragningen stat—näringsliv.

En sammanfattande slutsats av de synpunkter jag här lagt fram blir, sålunda, att det sista världskriget och efterkrigstiden fört med sig en politisering av samhällsekonomin. Det starkt ökade inflytandet över samhällsekonomin, som det allmänna — ej blott staten utan även kommunerna — fått både genom en direkt utvidgning av det allmännas egen ekonomiska verksamhet och genom ingripanden av olika slag på det enskilda näringslivets arbetsfält, torde i sina grunddrag för överskådlig tid framåt bli en bestående faktor. Samtidigt bör dock ånyo framhållas att det allmännas inflytande kommer att taga varierande former allt efter skiftande ekonomiska och politiska konjunkturer.

Om denna min tes är i sina huvuddrag riktig, blir det ur näringslivets egen synpunkt en utomordentligt viktig uppgift att söka mer än som hittills skett klargöra för sig på vilka punkter som utvecklingen kan anses oundviklig och var en återgång till tidigare förhållanden eller en modifikation kan vara möjlig. Näringslivet bör med andra ord söka draga upp en förnuftig gränslinje mellan statlig och enskild intressesfär mot bakgrunden av sin uppfattning om hur ett någorlunda fritt näringsliv skulle kunna fungera inom den snävare ram, som man enligt min mening även på sikt måste räkna med. Oavsett vilken uppfattning man kan ha om de hittillsvarande ingripandenas nödvändighet eller lämplighet, torde dock vara ovedersägligt, att den utbredning som statens ekonomiska makt för närvarande har genom påbyggnaden av krigstidens kontroller och restriktioner inte representera vare sig en logisk slutpunkt eller en milstolpe på vägen till en sådan sturpunkt. Den nuvarande skiljelinjen mellan statens och näringslivets befogenheter är säkerligen såsom framtidsperspektiv i många hänseenden lika ologisk som den militära frontlinjen är i förhållande till etnografiskt bestämda gränser mellan två kämpande nationer. Vad som här behövs är en diskussion av den ur rationella synpunkter önskvärda gränsdragningen mellan den statliga ekonomin och marknadsekonomin, den gräns som är önskvärd med dagens givna teknik och administrativa möjligheter och med dagens speciella svårigheter och sociala aspirationer.

Prognosmakarens svårigheter.

I min lilla skiss har jag såsom grundtema haft tesen, att det ökade inflytande över näringslivet, som det allmänna under krigstiden och de gångna efterkrigsåren delvis påtvingats och delvis mer eller mindre målmedvetet förskaffat sig kommer att i icke ringa utsträckning bli bestående — om än i delvis förändrade former — och att företagen göra klokt i att rätta sina handlingsprogram därefter. Jag är emellertid fullt medveten om de svårigheter det möter att över huvud taget söka göra sådana här analyser och prognoser. Mänskligheten har under många sekler roat sig med leken att »lura alla profeter». Den australiske ekonomen Colin Clark har i en av sina böcker återgett ett citat ur en essäsamling av Chesterton, som skulle kunna vara en lämplig avslutning på mitt föredrag.

»Profeterna i tjugonde århundradet gå till väga på följande sätt. De taga fasta på någonting som verkligen sker under deras egen livstid och sedan påstå de att detta någonting kommer att ske och ske i allt mer stigande grad ända till dess att någonting verkligt intressant inträffar. Precis som när vi se en gris som är litet större än någon av de andra grisarna, så veta vi genom en av historiens outgrundliga lagar, att avkomlingarna av denna gris en dag komma att vara större än elefanterna.»

Chesterton påpekar också, att när visa män stå upp och tala om framtiden, så nickar mänskligheten förnumstigt och säger: »Det här var verkligen klokt sagt, tänk vad de kan.» Sedan begraver man de vise männen och så går mänskligheten och gör tvärtemot förutsägelserna. Låt oss hoppas att mitt blygsamma försök till prognos röner samma öde.

GAMLA OCH NYA UTVECKLINGSPROBLEM I SVENSK INDUSTRI OCH SVENSKT NÄRINGS- LIV

Av Docent Erik Dahmén

OM MAN VILL drastiskt karakterisera läget i Sverige vid mitten av 1800-talet kan man göra det med orden: fattigdom, obildning, superi, sjukdom och död. Folket bodde i urusla bostäder och kunde mycket ofta inte äta sig mätt. Arbetstiden var nära dubbelt så lång som nu, och arbetet var ojämförligt mera slitsamt. Hustrurna hade förutom stor barnskara och ett mycket tungt hushållsarbete mycket ofta en alkoholiserad man att sköta. Det var inte ovanligt att större delen av barnskaran dog, innan den hade nått vuxen ålder, och sjukdomar bröt som bekant ofta ned folk redan långt före vad vi nu brukar kalla medelåldern. Det var bara några få procent av svenska folket, som inte led någon direkt materiell nöd, men också denna lilla del utsattes för sjukdomar, lidande och död i en omfattning, som i dag skulle te sig förskräckande för alla.

Från mitten av 1800-talet och fram till 1870 togs de första avgörande stegen på vägen till det moderna industrisamhälle som skulle komma att innebära en revolution i levnadsförhållandena, men först från 1870-talet fram till 1895 kan man tala om ett allmänt genombrott på bred front av de nyheter inom teknik och företagande som kommit fram under de två inledande årtiondena. Detta andra skede var emellertid samtidigt en svår tid för mycket av det gamla, som hade att kämpa en i längden hopplös kamp mot industrialiseringen. Den märkliga omvälvningen gick ingalunda smärtfritt. Jordbruket exempelvis led mycket av de förbättringar i transporttekniken och i brukningsmetoderna som hade införts utomlands och som medförde en skärpt konkurrens. Det gamla skråhantverket hade det svårt i kampen mot den framflyttande industrien. Slutligen genomkämpade den svenska järn-

industrien en strukturkris på grund av stora tekniska nyheter, som gjorde små järnverk oräntabla. Man kan alltså säga, att det var tre viktiga grundpelare i det svenska samhället, som då hade svåra tider, och detta innebar bl. a. att vi fick en del svåra depressionsperioder. Konjunkturbakslaget under denna period fick i mycket stor utsträckning sin prägel av denna kamp mellan nytt och gammalt.

Från mitten av 1890-talet och fram till första världskriget var expansionen mycket mera allmän, och den gick också i ett accelererat tempo, uppburet av storartade svenska uppfinningar och märkliga företagarinsatser. Konjunkturbakslagen blev nu mycket kortvariga och bestämdes, i motsats till vad som var fallet under föregående period, väsentligen av direkta inflytelser från utlandet via den då internationaliserade penning- och kapitalmarknaden och de alltmer internationella varumarknaderna. De var inte ett utslag av kampen mellan nytt och gammalt i samma utsträckning som tidigare.

Mellankrigstiden 1919 till 1939 kan man dela upp i två perioder, av en tillfällighet sammanfallande med de två årtiondena. Efter den första stora fredsdeflationen, som hade både internationellt och inhemskt ursprung och som ledde till vårt lands första svåra massarbetslöshet, kom 20-talet med motstridigare utvecklingstendenser. Å ena sidan hade det första världskriget gett den industriella utvecklingen i Förenta Staterna mycket starka impulser, och dessa fortplantades på ett slående sätt till Sverige. De gav bl. a. anledning till en omvälvning inom industrien efter den metodiska rationaliseringens linjer. Inte bara produktionens teknik utan också organisationen av produktion och distribution blev föremål för ett intresse, som inte visats tidigare. Dessutom kom en mängd helt nya varor fram, som också i mycket stor utsträckning hade sitt ursprung i amerikanska krigserfarenheter. Emellertid kom dessa nya linjer inte att slå igenom redan på 20-talet. De kom bara fram inom ett begränsat antal branscher och ett begränsat antal företag. Man kan också säga, att de mycket märkliga, speciellt svenska nyheter, som kommit i slutet av 1800-talet och fram till 1914, särskilt inom verkstadsindustrien, i stort sett saknade motsvarigheter under 20-talet. Men utvecklingstakten behövde därför inte bli långsammare, eftersom man hämtade så många impulser från Förenta Staterna, vilka ersatte dels dessa tidigare framstegskrafter av rent svenskt ursprung, dels ett tidigare dominerande tyskt inflytande. En annan sida av 20-talets utveckling

Gamla och nya utvecklingsproblem

medförde stora svårigheter för mycket av det gamla, precis som på 1870—1880-talen. Världskrigets omvälvningar ledde till starkt ökad konkurrens på många områden, och mycket kom att framstå som föråldrat. Detta gäller både industrien, jordbruket och kommunikationsväsendet. Vid övergången till 30-talet hade det mesta av det som blivit föråldrat och som under många år fört en ojämn kamp mot det nya, definitivt försvunnit. Vid det laget hade också pionjörernas exempel på nya områden blivit allmänt kända, och det fanns också mycket större möjligheter för de företag och branscher, som inte var pionjärer, att följa exemplen, dels därför att man lärt sig det nya, dels därför att man i slutet av 20-talet hade börjat kunna reparera sina affärer efter de mycket svåra smällar man fått under första fredskrisen 1920—21. Det är signifikativt, att det hade varit sådana företag, som klarat sig förhållandevis bra under fredskrisen 1920—21, som kunnat gå i spetsen under 20-talet. Också bankerna och de enskilda kapitalägarna hade blivit litet mera optimistiska och villiga att satsa pengar. I denna situation, alltså i denna övergång mellan 20- och 30-talen, kom den stora internationella krisen, som ur hela världsekonomiens synpunkt kan betraktas som en andra fredskris. Men det är viktigt att förstå, att denna kris, även om den drabbade Sverige hårt och medförde stor arbetslöshet, i ringa grad hade sitt ursprung i den svenska utvecklingen under 20-talet. Vi hade bakom oss dels en »uppladdningsperiod», dels en period då vi rensat bort mycket av det gamla. När därför exporten visade tecken att förbättras igen några år in på 30-talet, kom högkonjunkturen och den allmänna standardhöjningen i gång snabbare i Sverige än i något annat land, och en av de viktiga orsakerna ligger just i den speciella situation vi hade i slutet av 20-talet.

Vad till sist 40-talets utveckling beträffar, så skall jag i det här sammanhanget inskränka mig till att erinra om det välkända förhållandet, att industrien fallit in i en utvecklingstakt, som gott och väl kan mäta sig med den vi hade tidigare, och att impulserna från Förenta staterna varit om möjligt ännu starkare än efter förra kriget. Men man kan också säga, att utvecklingen kunde ha varit än snabbare, om vi inte haft en inflation, som bl. a. bromsat produktivitetsökningen och med eller utan hjälp av diverse regleringsåtgärder hållit vid liv en hel del verksamhet, som hellre borde ha gett plats åt ny.

Resultatet av de hundra årens utveckling kunde ju knappast vara mer fascinerande. En jämförelse mellan levnadsstandarden nu och vid mitten av 1800-talet ger på varje punkt ett överväldigande intryck av enorma framsteg, och till yttermera visso kan den nuvarande produktionen och konsumtionen uppnås genom en arbetsinsats, som inte är stort mer än hälften så lång och kanske en tredjedel så tung som den var hundra år tidigare. Parallellt med denna fantastiska utveckling i ett, som man brukar kalla privatkapitalistiskt, »borgerligt», samhälle har emellertid de politiska och institutionella förhållandena efter hand förändrats, så att jordmänen för detta privatkapitalistiska samhälle försämrats. Kritiken och oppositionen mot samhällsordningen har skärpts, och rörelsefriheten för privatkapitalister och arbetsgivare har successivt inskränkts. Detta är bara ett konstaterande, som jag inte lägger någon som helst värdering i, utan som jag vara skall ta som utgångspunkt för en huvudlinje i min fortsatta, för diskussionens skull medvetet schematiserade och ibland tillspetsade, framställning.

Denna utveckling, alltså att vi parallellt med en utomordentlig standardhöjning fått kritik och opposition mot det privatkapitalistiska samhället och en fortgående inskränkning av dess rörelsefrihet, är ju vid ett yligt betraktande paradoxal. Först och främst skall man emellertid komma ihåg, att människors minne är kort, och att de har svårt att erinra sig missnöjesanledningar, som fanns förr i världen. Men det finns också många andra, mera speciella förklaringar. Under industrialismens första årtionden fordrade utvecklingsproblemens lösning en väldig, dittills aldrig upplevd omdaning av samhället i väsentliga avseenden, något som naturligt nog gav anledning till en hel del missnöje och oro, helt enkelt därför att många människor inte omedelbart fick del av standardhöjningen utan ibland bara kände sin dittillsvarande existens hotad. Delvis har jag ju redan berört detta, och man kan vidare tänka på det välkända förhållandet, att det gamla samhällets struktur förändrades genom att gemenskapen i bondesamhällena och de gamla hantverksskråna sprängdes. I dessa gamla förindustriella samhällsgrupper hade man en kollektiv otrygghet, närmast på grund av risken för missväxt. Men man hade inte samma individuella otrygghet, som man fick i det mera industrialiserade samhället. De nya industriarbetarna kunde inte på samma sätt redan från början skapa någon ny gruppgemenskap, och den enskil-

de individen blev mera isolerad och mera utsatt för de konjunkturväxlingar man börjat få samtidigt med och som en följd av industrialiseringen.

I den industriella utvecklingen låg också, särskilt under de första decennierna, på ett annat sätt vissa iögonfallande drag, som fångade de stora folklagrens uppmärksamhet och gav anledning till missnöje. Jag tänker därvid på det spekulativa moment, som låg i de första industripionjärernas verksamhet, men också på en delvis annan sak. Man fick ju ett stort antal »nyrika» personer. Den gamla samhällsstrukturen hade en viss överklass, och denna hade man så att säga vant sig vid. Den var ju också kulturbärare på ett speciellt sätt. Men den nya industripionjärklassen bröt av mot vad man var van vid. Det var också en del speciella förhållanden som inverkade. De tekniska framsteg som näringslivets uppbyggnad baserades på var mycket ofta ojämnt fördelade i tiden, och för att de skulle kunna omsättas i praktiken i en lönande ekonomisk verksamhet krävdes en viss parallellism i framstegen. Detta blev ofta ett problem redan inom företagen men i än högre grad mellan företagen och mellan de olika branscherna, mellan industri och kommunikationer osv. För att ett projekt skulle bli lönande fordrades i sådana fall, att hela »utvecklingsblock» fullbordades. Ofta var det inte möjligt att göra detta på kort tid, antingen därför att man inte hade kapital, eller också ofta därför att man inte såg hur de olika delarna betingade varandra. De som inte hade tillräckliga resurser började visserligen ofta på med »utvecklingsblocken», men de kunde inte alltid fullfölja dem. Detta gjorde, att de ofta förlorade sin förmögenhet och ställning, medan de som kunde fullborda dem och därmed föra utvecklingen starkt framåt ofta kunde skapa stora förmögenheter. De från slutet av 1800-talet framväxande stora koncernerna och finanshusen hade här ett av sina ursprung, och det var rätt naturligt, att händelseförloppen väckte en hel del uppmärksamhet och gav upphov till missnöje och kritik, särskilt som dessa nya företagare och finanshus i många fall gick ganska hårt fram.

Nu var det också så, att just standardhöjningen och den därmed väsentligen sammanhängande bildningsnivåns höjning i och för sig ökade förmågan att misstänkliggöra hela den s. k. borgerliga miljö, som de nya utvecklingsledande industriföretagarna och finanshusen representerade. Därmed är jag inne på en central tes, nämligen att

den privatkapitalistiska utvecklingstypen, där den industriella expansionen bars upp av ett relativt fåtal ledande personer, familjer och finanshus, som hade stor rörelsefrihet att styra och ställa och därigenom, ibland under hänsynslösa former, att skapa en exceptionellt snabb ekonomisk framstegstakt, var möjlig bara under en övergångsperiod, då den sociala strukturen, den psykologiska attityden i samhället och de politiska maktförhållandena på väsentliga punkter var av förindustriell typ, d. v. s. inte ännu hade hunnit att i grunden förändras på det sätt, som låg i själva den ekonomiska utvecklingens natur. Det var med andra ord under den »klassiska» företagartiden fram till 1914 inte »balans» mellan å ena sidan maktfördelning och institutioner och å andra sidan resultatet av den ekonomiska utvecklingen. Privatkapitalismens »borgerliga» förhållanden undergrävdes inte på den grund att företagarklassen lyckades mindre väl, utan därför att den tvärtom lyckades så bra med att höja folkets levnadsstandard med därav följande ökad bildning och kulturell och så småningom politisk makt för folkets flertal, en makt som på olika vägar kom att binda företagarklassen.

Som exempel på den successiva inskränkningen i företagarnas maktställning kan man börja med att peka på arbetarskyddslagstiftningen. Sedan kom fackföreningsrörelsen — typiskt nog först inom de relativt välställda arbetargrupperna — och tjänstemannarörelsen. I början gällde ju den kamp som togs upp framför allt löner och arbetsförhållanden. Men den har så småningom också kommit att gälla arbetsgivarens rörelsefrihet på många andra områden, t. ex. de facto vad angår rätten att avskeda och anställa folk. Denna utveckling har alltmer kommit att motiveras med de anställdas trygghetskrav, och det blev efter hand mindre sällsynt, att genomförandet av arbetsbesparande rationaliseringar och mekaniseringsobjekt fördröjdes, därför att företagarna mer än tidigare ansåg sig skyldiga att om möjligt undvika avskedanden. Också de anställdas ökade krav på trivsel på arbetsplatsen kom att inverka på företagarnas dispositioner. I sådana sammanhang kan man också, liksom så ofta annars, peka på att rörelsefriheten inte inskränktes så mycket av formella överenskommelser och avtal som av att företagarna kände trycket av en opinion. Över huvud taget är det anledning att markera just denna ofta latent opinion. Med ökningen av den ekonomiska, kulturella och slutligen den politiska styrkan hos de stora arbetarmassorna följde också en

från område till område utvidgad lagstiftning även utanför det sociala området. Jag tänker t. ex. här på senare års lagar om priskontroll, monopol- och kartellregistrering och liknande. Som ett utslag av samma sak kan man vidare, för att nu bara hålla sig till det mest betydelsefulla, peka på raden av avtal mellan topporganisationerna. Jag tänker på sådana avtal som tidsstudieavtal och avtal om företagsnämnder. Ett grundskott mot den samhällsordning som den s. k. borgerliga världen levde i blev naturligtvis skattepolitiken. Jag tänker då inte så mycket på beskattningen av företagen, därför att jag inte tror att denna nämnvärt inskränkt rörelsefriheten förrän under 40-talet, utan snarare på beskattningen av enskilda personer och dödsbon. Slutligen kan man säga, att upphöjandet av den absolut fulla sysselsättningen till obetingad norm är det mest slående uttrycket för förskjutningen i den ekonomiska och politiska maktkonstellationen i samhället.

Man förstår lätt, hur alla de här exemplifierade inskränkningarna efter hand kommit att försvåra den industriella utvecklingen i just de former som i den privatkapitalistiska, »borgerliga», världen i det längsta ansetts normala men som efter vad jag här försökt visa inte gör skäl för beteckningen normala, eftersom de betingades av en på längre sikt otänkbar konstellation av ekonomiska och politiska förhållanden. Utvecklingens problem har efter denna förskjutning fått lösas på delvis andra vägar än före 1914. Taktens i det industriella framåtskridandet har ju också hela tiden förblivit ungefär densamma. Med ett sådant konstaterande är naturligtvis ingenting sagt om vilken takt man annars skulle ha haft. Än mindre är något sagt om följderna för framtiden.

Samhällsstrukturens anpassning efter de ekonomiska utvecklingstendenserna tog sig emellertid uttryck inte bara i en inskränkning av arbetsgivarnas, alltså den utvecklingsstyrande »borgarklassens» rörelsefrihet. Man kan också observera en hel del andra saker av intresse för en bedömning av framtida utvecklingsproblem. Från och med mellankrigstiden fick den industriella företagsbildningen i Sverige en på väsentliga punkter helt annan karaktär än tidigare. I mycket stora och viktiga industrier, inte minst i många grenar av verkstadsindustrin, var företagsbildningen visserligen i många fall ojämförligt livligare än under årtiondena före det första världskriget. Men de nya företagen var, i den mån de inte var dotterföretag, vilket

också blev mycket vanligare än tidigare, förhållandevis oftare små från början. I regel förblev de små även i fortsättningen, såvida de inte köptes upp av något äldre företag. Det var inte heller lika vanligt som förut att nya företag konkurrerade med de gamla. Typiskt för de flesta var att de inte grundades med tanke på någon större expansion utan efter vad man skulle kunna kalla »levebrödsprincipen». Företagarna, som nu i motsats till tidigare i regel var arbetare, startade ofta därför att de inte hade något annat att göra, d. v. s. under arbetslöshetskriser. Till inte ringa del sammanhänger denna nya bild med att de breda folklagren fått en så kraftigt höjd materiell standard, höjd bildningsnivå och mera perspektiv på tillvaron, att »rekryteringsbasen» för nya företagare breddats till arbetarklassen. Denna breddning var också den ett uttryck för det »borgerliga», privatkapitalistiska samhällets ekonomiska framsteg, och den har, och kan i framtiden än mera få, betydelse både samhällsekonomiskt och politiskt.

Låt mig nu ta upp en annan tråd. Med en tillspetsning kan man säga, att industriens utvecklingsproblem före första världskriget i mycket hög grad låg på det produktionstekniska området. Ett dominerande problem var att få till stånd en produktion i stor skala, varvid svårigheterna mycket ofta, som jag redan tidigare sökt antyda, sammanhänge med »utvecklingsblockens» problem. De tekniska uppfinningarna utanför och inom företagen framkom i detta industriella utvecklingsstadium inte särskilt systematiskt. Men de tog ofta så stora men ensidiga kliv framåt, att ett praktiskt utnyttjande av dem antingen inte gick alls eller också ställde till ekonomiska besvärligheter, så länge inte ett eller flera andra framsteg också hade gjorts.

Från och med mellankrigstiden blev problem av denna art mindre iögonenfallande, även om man även då finner exempel på dem. Detta berodde väl för det första på det självklara förhållandet, att industrialiseringen inte så mycket gick fram på helt jungfruliga områden. Det berodde också på att den systematiska, vetenskapliga forskningen fick en helt annan omfattning än tidigare, ofta inom stora, gamla företag. Man kunde tack vare detta flytta frontlinjen framåt betydligt jämnare och behövde inte ta risken av långt framskjutna spjutspetsar. För det tredje: försäljnings- och distributionsproblemen hade ryckt fram jämsides med och ofta framför de rent produktionstekniska. Detta sammanhänge bland annat med att industrialise-

ringen blivit mer allmän och med att konkurrensen hårdnat men också med de stora omvälvningar, som det första världskriget åstadkommit och som jag inledningsvis erinrat om. En annan scenförändring bör också nämnas. Allt efter som industrien skapade mera varor för behovstillfredsställelsen blev det ett problem att också skapa mera tjänster. När folk börjat kunna köpa tillräckligt många varor för att inte svälta utan i stället börjat få kaloriöverskott, så började man naturligtvis bli mera intresserad av t. ex. resor. Detta ställde stora krav just på tjänster, och lösningen av detta utvecklingsproblem har inneburit en ständig ökning av de s. k. servicenäringarna i samhället, en ökning som är ett av de mest påfallande inslagen i de senare årtiondenas utveckling. Allt vad jag nu pekat på såsom nya linjer i den av den »borgerliga», privatkapitalismen uppburna industriella utvecklingen har bidragit till en intressant förändring i det svenska samhällets struktur. Jag syftar här på den mycket stora ansvällningen av vad vi nu brukar kalla tjänstemannagrupperna. Denna ändring måste otvivelaktigt tillmätas stor betydelse vid en bedömning av framtidsproblemen i samhället, både de ekonomiska och politiska.

Jag skulle nu vilja återknyta till vad jag kallat balansen mellan å ena sidan den ekonomiska utvecklingen och å andra sidan de politiska och institutionella förhållandena. Jag erinrade nyss om hur det enligt min mening kan sägas ha legat i den ekonomiska utvecklingens natur att begränsa utrymmet för de utvecklingsfrämjande krafterna i det »borgerliga», privatkapitalistiska samhällets former. Man kan då fråga sig, om inte slutsatsen därav måste bli, att man måste spå detta systems fullständiga försvinnande. Får man en socialisering av huvudparten av eller kanske hela näringslivet, d. v. s. ett fundamentalt brott med de ursprungliga principerna för företagsägande och företagaverksamhet? Kommer en ökad fientlighet mot det privatkapitalistiska systemet och en utvidgning av den offentliga sektorn, av den offentliga kontrollen ända till den centraliserade statsmaktens övertagande av all makt att vara ofrånkomlig, därför att folkets breda massa — trots att utvecklingen då i och för sig åter kan beröva dem makten — kommer att leda det därhän? Jag skall då genast medge, att jag inte har någon bestämd tro härvidlag och därför inte heller något bestämt svar att ge på frågan. Men jag skulle vilja framkasta en hypotes för diskussion.

Kan det inte möjligen vara så, att den växande fientligheten mot det »klassiska», privatkapitalistiska industriföretagandet och därmed de oavlåtliga strävandena att inskränka de utvecklingsbärande företagens och företagens rörelsefrihet kommer att följas av en viss tendens i motsatt riktning i samma mån som, tillspetsat uttryckt, utvecklingen för de breda folkmassornas del går från bristfällig kunskap och makt — ett stadium som vi nu befinner oss i och som efterträtt konstellationen okunnighet och vanmakt — till god kunskap och makt? Det skulle kanske i så fall betyda, att långtgående inskränkningar av det privatkapitalistiska systemets funktionsmöjligheter får vika under påverkan av en större förståelse för systemets förutsättningar och förtjänster och ge plats för en »funktionalistisk kompromiss» under institutionella former, som är delvis nya men inte av socialistisk eller på annat sätt centralt statsdirigerad beskaffenhet. Detta är måhända tänkbart, särskilt om man kan hoppas på en fortsatt utveckling för företagens del till bättre kunskap och bättre förståelse för motpartens sätt att se och för den sociala och politiska innebörden av vad som sker i samhället. I samma riktning borde väl också den sociala strukturförändringen mot flera tjänstemän och arbetare med kvalificerad yrkesutbildning och högre standard verka.

Jag skulle vilja ta upp några problem inom ramen för denna fråga, och jag skall tillåta mig att plocka små och stora saker om varandra.

Tag frågan om skiftarbetet. Detta skiftarbete har ju vållat mycket strid och motstånd, och inskränkningar, som blivit en svår hämsko för industrien, har framtvingats lagstiftningsvägen. Kan man här vänta sig minskat motstånd i framtiden? För det första kan man ju inrikta sig på att ändra en hel del samhälleliga förhållanden, som är en kvarleva från äldre tid, då arbetskraftens krav var mindre, och som nu kommit att utgöra det viktigaste motivet för kraven på inskränkningar. Motståndet beror här till stor del på att samhällsorganisationen inte är anpassad för den sortens arbete. Om man kan få en ändring på den punkten, så borde väl förutsättningarna för flerskiftsarbete bli större. För det andra har ju många inskränkningar av rörelsefriheten för arbetsgivarna, och då inte minst vad skiftarbetet beträffar, sin bakgrund i otillräcklig kunskap hos arbetarna om förutsättningarna för företagandet. Kan inte en ökad förståelse för skiftarbetets betydelse ha samma verkan som en anpassning av samhälls-

organisationen? Motståndet mot tidsstudier var ju mycket stort från början, men det är nu betydligt mindre än tidigare, bl. a. därför att arbetsgivarna nu börjat bättre förstå arbetarnas önskemål och krav och därför inte gör lika många psykologiska och andra missgrepp som tidigare, men också därför att arbetarna numera lättare förstår vad saken gäller. Kan det inte gå på samma sätt med skiftarbetet?

En annan arbetsorganisatorisk sak, som jag tror det kan vara skäl att nämna, är tendenserna till reträtt från det rena tempoarbetet i rent funktionella fabriksavdelningar, från vad man skulle kunna kalla »överfunktionalisering» över huvud med dess enformiga, isolerande arbetsuppgifter. Jag tror man kan säga, att t. ex. det rena tempoarbetet och den utpräglade funktionaliseringen passade och var rationell under en övergångsperiod, innan arbetarna hade nått den ekonomiska och kulturella standard de nu nått. Med standardhöjningen blev vantrivseln med denna arbetsorganisation ett påtagligt faktum och därmed också missnöje, kritik och en broms på produktionen. Sker nu en reträtt till ett mellanting mellan det rena tempoarbetet och den utpräglade funktionaliseringen å ena sidan och helstycks- eller detaljarbete i grupper å andra sidan, så kan man inte betrakta det som ett avsteg från något i och för sig rationellt, utan det är helt enkelt en anpassning efter det förhållandet, att man inte nu har samma sorts arbetare, som man hade för 20—30 år sedan. En sådan anpassning bör väl kunna öka intresset för arbetet och minska vantrivseln och därmed också missnöjet och kritiken.

Ett framtidsproblem är den inskränkta rörelsefrihet, som den minskade tillgången på »riskvilligt kapital» innebär. Tillflödet av större riskvilliga kapitalbelopp har på grund av skattepolitiken — ett uttryck för den av den ekonomiska utvecklingen betingade maktförskjutningen i samhället — utan tvekan blivit mindre. Därigenom har man fått en hämsko på nybildningen av större företag och på snabb utveckling av småföretag. Är det otänkbart, att detta blir ordentligt klarlagt och föranleder speciella reformer i skattehänseende i samma mån som insikten om företagarverksamhetens innebörd och förutsättningar ökar? När den stora massan var vanmäktig, rann det riskvilliga kapitalet till i förhållandevis riklig mängd; när den fått avgörande inflytande utan att ha uppnått riktigt god insikt i företagens problem, har tillflödet täppts till. Men måste detta tillstånd bestå, om insikterna ökar på ett verkligt tillfredsställande sätt?

Jag skulle också vilja väcka frågan om en »ståndscirkulation» inom industrien. Kan man inte genom en sådan möjligen ta ett steg på vägen mot den »funktionalistiska kompromiss», som jag nyss talade om? Vi har ju redan nu i motsats till vad som var fallet före 1914 en betydande ståndscirkulation i den meningen, att så många arbetare blir företagare. Kan man inte också tänka sig att öka möjligheterna för arbetare att avancera inom de äldre företagen? Den frågan hänger väl samman med frågan om decentraliseringen av ledarfunktionerna inom industrien. Utvecklingen kommer förvisso att parallellt med ökat utrymme för kompletterande småföretag leda till större tekniska enheter. Men blir det då inte både ändamålsenligt och nödvändigt att decentralisera en del ledarfunktioner inom dessa större enheter? Härigenom kan man på en gång bereda bättre tillfälle till avancemang och avlasta det nuvarande toppledarskiktet en orimlig arbetsbörda. Det finns bl. a. ett utomordentligt värdefullt skikt av arbetsledare, verkmästare och förmän, som kanske inte utnyttjas alldeles efter förtjänst. Det är givet, att den här berörda frågan också sammanhänger med frågan om meddelägarskap i företagen. Man anser väl i allmänhet, att ett eventuellt delägarskap för de anställda, om det över huvud är praktiskt tänkbart, av flera skäl i stort sett får inskränkas till dessa avancerade arbetare, verkmästare och tjänstemän inom företagen. Jag skall emellertid inte gå närmare in på denna stora fråga, som jag bara velat markera, därför att den ju i hög grad hör hemma i en diskussion rörande den »funktionalistiska kompromissen».

Låt mig till sist ta upp det allra största problemet, nämligen det som sammanhänger med den fulla sysselsättningens politik i framtiden. Att undvika allmänna och kraftiga sysselsättningskriser utgör i och för sig intet olösligt problem. De ligger på det tekniskt-organisatoriska planet, t. o. m. i ett exportberoende land. Nog kan man alltid skaffa arbete åt folk, om man är fast besluten att ge den fulla sysselsättningen absolut obetingad prioritet bland den ekonomiska politikens mål. Men gamla tiders kriser och depressioner kommer då att ersättas av kriser på utrikeshandelns och valuta- och betalningsbalansens område samt inte minst på penningvärdets område. Jag tror att man ytterst grovt och förenklat kan se saken på följande sätt. Om exporten — det var ju genom exportens nedgång, som vi fick konjunkturväxlingar i Sverige före 1940 — i framtiden tvingas ned

av en vikande världskonjunktur, kommer hela landets produktivitet att sjunka, därför att vi då via betalningsbalanssvårigheter tvingas över till en ökad självförsörjning. Exportarbetarna måste ju sysselsättas men som regel med mindre produktiva sysslor än inom export-industrin. Den allmänna löne- och penninginkomstnivån kan väl inte gärna sjunka vid bibehållande av den fulla sysselsättningens politik, och följderna härav blir under de givna förutsättningarna, att man får en penningvärdeförsämring även under lågkonjunkturrår, hand i hand med devalveringar. Jag tror att det är av vikt, om man vill förstå den nya tidens problem att utgå från det faktum, att *om* den allmänna lönenivån, som är den strategiskt viktigaste faktorn för penningvärdet på längre sikt, bara kan röra sig uppåt men inte nedåt utan i bästa fall tidvis kan vara stabil, så kan vi få en fallande prisnivå, d. v. s. förbättrat penningvärde endast i den mån produktiviteten stiger i landet och nominallönenivån inte stiger än mera. I den mån världsmarknaden visar stigande konjunkturer och prisstegringar, något som enligt min mening är sannolikt inte bara för den närmaste tiden utan också på litet längre sikt, så får vi inte samma omställningsproblem med sänkt produktivitet som följd, utan det stora problemet blir att undvika en kapplöpning mellan löner och priser, och därmed skärps penningvärdeproblemet än mera. Man har ju under nästan alla tidigare högkonjunkturer haft en viss kapplöpning mellan löner och priser och penningvärdeförsämring, trots att vi då inte haft någon överfull sysselsättning. Däremellan hade vi emellertid depressioner, som med sitt onda dock alltid medförde det goda, att det blev återhämningsperioder för penningvärdet. Men hur blir det nu, om vi inte accepterar förutsättningen för allmänna, ej helt tillfälliga prisfall av större betydelse, nämligen penninglönesänkningar?

Om man mot denna bakgrund säger, att problemet att undvika fortsatt penningvärdeförsämring är olösligt, måste man fråga sig, om det finns någon chans, att ett samhälle präglad av vad jag kallat »funktionalistisk kompromiss» eller över huvud taget ett samhälle av den trots allt något så när liberala och demokratiska typ som vi nu har i längden kan bestå. Kommer inte denna tendens till penningvärdeförsämring att innebära en ständig inskränkning av individens frihet på olika områden, därför att den tvingar till en fullständig planhushållning och regleringshushållning? Kommer den inte också

att så småningom tvinga till en »kollektivisering» av sparandet, t. ex. över statsbudgeten och via företagen, d. v. s. leda till att enskilda personers sparande i det närmaste upphör och därmed en av grundpelarna i det semiliberala samhället att raseras? Jag tror att svaret på dessa frågor måste bli jakande. Men finns det då verkligen inga möjligheter att undvika eller i varje fall bromsa penningvärdeförsämringen och undgå detta, den »funktionalistiska kompromissen» omöjliggörande resultat?

Jag skall gärna erkänna, att jag är pessimistisk på denna avgörande punkt. Men det betyder inte, att jag är defaitistisk. Först och främst är det otvivelaktigt möjligt att bromsa högkonjunkturernas prisstegringstendenser. Man får här akta sig för att bygga slutsatser på efterkrigsårens erfarenheter, eftersom man ju i flertalet västeuropeiska länder och bland annat då i Sverige, under dessa år fört en penningpolitik, som hellre bort höra hemma i en lågkonjunktur, och som därför drivit på inflationen och gjort så många antiinflationistiska åtgärder mer eller mindre illusoriska. Chansen är, efter vad jag kan förstå, att man genom att föra en starkt restriktiv penningpolitik under de perioder, då inflationistiska högkonjunkturimpulser kommer utifrån, kan hålla prisnivån så pass stabil, att det inte behövs deflation under lågkonjunkturer för att penningvärdet skall bibehållas på längre sikt. Det måste vara av avgörande betydelse att inse detta och att alltså inte under högkonjunkturernas penningvärdeförsämring trösta sig med och hoppas på att det så småningom skall bli större och inte alltför kortvariga prisfall. En dylik restriktiv penningpolitik kommer alltid att kännas påfrestande men behöver väl att märka inte skapa svår arbetslöshet, eftersom ju högkonjunkturimpulser kommer utifrån. Kanske har den större möjligheter att få förespråkare inom allt flera läger i samma mån som insikten om våra ekonomiska problem och förutsättningar för den fortsatta utvecklingen ökar. I varje fall tror jag mycket mera härpå än på möjligheterna att genom s. k. frivilliga *överenskommelser* och dylikt mellan olika samhällsgrupper hålla de inflationistiska krafterna stången. Till den sortens höggradiga »mognad» i samhällets politiska och ekonomiska liv tror jag aldrig vi kan komma. På den vägen når vi säkerligen aldrig någon »funktionalistisk kompromiss».

FÖRETAGSLEDARENS POLITISKA ANSVAR

Professor Gunnar Heckscher

DET LIGGER inom SNS' syften att väcka större intresse hos företagsledarna för samhällliga frågor. En naturlig konsekvens härav bör vara, att de deltar i det kommunala och rikspolitiska arbetet och där arbetar för sina strävanden. Att detta sker alltför litet, därom torde de flesta vara ense. Vad jag skall tala om här gäller dock inte i främsta rummet företagsledarnas eventuella skyldigheter att delta i politiskt arbete, utan verkningarna av företagarens eller snarare företagets åtgärder på den allmänna atmosfären i samhället.

Det är väl ganska klart, att företagsledarna strävar efter att få större rörelsefrihet för näringslivet, att få mindre reglering från statens sida och att över huvud taget få en ekonomisk ordning, där man lägger större tonvikt på möjligheterna för produktionen att utvidga sig och på gynnsamma utgångslägen för de producerande företagen. Å andra sidan finns det en konflikt mellan inkomstfördelningsintresset — strävan att få en jämnare inkomstfördelning i samhället — och företagets intresse. Strävan efter inkomstutjämning kommer alltid att spela en mycket stor roll vid sidan av önskan om ett bättre ekonomiskt resultat, men det är inte enbart den motsättningen som är orsak till att företagen och företagarkvärlden har så svårt att vinna gehör för sina synpunkter.

Jag skulle vilja dra en parallell med ett helt annat område, nämligen det militära. Det är ju alldeles klart, att en huvudorsak till att försvarsmakten har svårt att vinna gehör för sina önskningar, är att försvaret kostar pengar och värnplikten tid, och att folk i allmänhet är ovilliga att på försvaret offra pengar, vilka kan användas på andra, för dem närmare liggande ändamål. Men samtidigt som det finns

en sådan djupgående motsättning, är det också delvis fråga om en mängd små irritationsmoment, som har att göra med förhållandet mellan de värnpliktiga och deras befäl. Det är ingen tvekan om, att om man övervinner dessa irritationsmoment, så kommer den allmänna atmosfären för försvaret att bli väsentligt bättre. På samma sätt förhåller det sig också med näringslivet. Det finns en djupgående motsättning mellan företagsledningarna och de politiska grupper, som har den politiska makten i samhället. Men motsättningen är av sådan art, att man på ömse sidor är tvungen att inse, att man måste ta hänsyn till både den enes och den andres synpunkter. Det finns dessutom en mängd små irritationsmoment, som är ägnade att förädra den allmänna politiska atmosfären för företagen och deras strävanden.

Företagens inverkan på samhällets attityd.

Min tes är alltså den, att företagen måste se sina åtgärder bland annat ur synpunkten av deras verkningar på samhällets attityd gentemot företagen i allmänhet och det ifrågavarande företaget i synnerhet. De får alltså inte utan vidare renodla de ekonomiska synpunkterna. De måste också betänka vilken verkan en eller annan åtgärd kan ha på folkmajoritetens ståndpunkt och på de anställdas inställning i de frågor, som företagen intresserar sig för. Företagens tillvaro bestäms i mycket hög grad av det politiska skeendet, det är tämligen självklart i våra dagar; och det torde vara lika självklart att de skall dra konsekvenserna härav.

Mot påståendet att företagen bör se sitt arbete också ur synpunkten av denna inverkan görs det dock en rad invändningar.

Man säger för det första: det är visserligen sant, att företagen är beroende av samhället, men i minst lika hög grad är samhället beroende av företagen. Det är orimligt, om en tillfällig irritation mot företagens sätt att uppträda skall få inverka på ekonomiska åtgärder av stor räckvidd. Detta är givetvis sant — rent abstrakt sett. Om alla människor vore fullkomligt rationellt tänkande varelser, så skulle de bortse från de här irritationsmomenten. Men i verkligheten förhåller det sig inte så. Man har i stället att göra med människor, som kanske endast inom vissa gränser är rationellt tänkande — det kan man också ibland sätta frågetecken för — men som i varje fall är så pass otillräckligt underrättade om de grundläggande problemen, att de

mycket lätt låter sig påverkas av tillfälliga omständigheter. Det är ett psykologiskt förhållande, som visserligen är högst beklagligt men som man ändå inte får blunda för.

En annan invändning är: det gäller inte att ändra på företagen utan att ändra på politikerna. Det är ju dessas sak att påverka folk, så att de begriper, vad som är det allmänna samhällsintresset, liksom att detta i mycket stor utsträckning sammanfaller med företagarnas intressen. Det är ett resonemang som är lika riktigt och lika verklighetsfrämmande som det förra. Våra politiker är inte personer, som man kan beställa till att göra det ena eller det andra. Det lönar sig ganska litet att säga, att nu är ni *tvungna* att tala om detta eller detta för edra väljare. Så kan helt enkelt inte politikerna förfara. Deras handlande bestäms i mycket hög grad av politikens särskilda förutsättningar. Dem måste man alltså ta hänsyn till, om man skall kunna utöva någon inverkan, vare sig den sedan skall gå över de aktiva politikerna eller någon annan väg.

En tredje invändning är av något annan art: man säger, att det hela är oviktigt. Företagen har det inte så förfärligt farligt, därför att det råder så stort lugn i samhället. Skillnaden mellan de olika politiska partierna är rätt små, och vi kan räkna med att politiken utvecklar sig någorlunda anständigt, vilka krafter som än framträder. Detta är *kanske* sant just nu, ehuru även detta kan diskuteras. I varje fall är det ingenting som man kan räkna med för någon längre framtid. Det lugn, som vi har fått, och den återgång till mera måttfulla åtgärder, som man ibland tycker sig kunna konstatera, är delvis betingade av mycket tillfälliga omständigheter. Och man kan inte alls vara säker på, att vi inte inom helt kort tid är tillbaka i ett konfliktläge, där irritationsmomenten förstoras oerhört och kan komma att verka på ett för företagen olycksbringande sätt.

Politikernas okunnighet om ekonomiska sammanhang motsvaras av företagarnas okunnighet om de politiska.

Om man nu mera konkret skall se efter vad det rör sig om, skulle jag först vilja nämna bristen på faktiska kunskaper. Det klagas från företagavärldens sida ganska ofta över att politikerna är ekonomiskt okunniga, framför allt okunniga om näringslivets förutsättningar. Detta gäller med all sannolikhet i mindre grad hos oss än i många andra länder, men det är ändå ett påstående vars sanning knappast

kan helt bestridas. Det har emellertid sin motsvarighet i företagarnas okunnighet om politikens fundamentala förutsättningar, en okunnighet, som man ofta stöter på också hos företagare, som på sitt eget område är mycket framstående och där utfört ett utomordentligt värdefullt arbete, och som kanske just därför har kommit att stå litet främmande för de mera allmänna omständigheter som inverkar på politiken.

Låt mig ge ett exempel! För något tiotal år sedan blev jag uppkallad till en person som representerade en grupp av mycket betydande företagare. Det var valår, och man ville att jag skulle skriva en motion av ett visst bestämt innehåll — det gällde frågan om ett korporativt statskick. Motionen skulle, hade vederbörande tänkt sig, läggas fram av samtliga borgerliga partier i riksdagen. Jag försökte förklara för vederbörande att hela projektet var orimligt, inte bara därför att det smakade för mycket av nazism utan främst av ett helt annat skäl: det går inte att göra så i svensk politik. Man kan inte på det sättet författa en motion, sätta den i händerna på de politiska partierna och tro, att de utan vidare skall lägga fram den. Vederbörande begrep inte alls vad jag menade. Hans svar var: Ja, men det är ju ändå vi som betalar deras valkostnader, och då får vi väl bestämma vilken politik de skall föra. För den som på något sätt studerat politiska förhållanden är det ju alldeles klart, att om ett parti skulle uppträda på det sättet, så skulle den omedelbara effekten bli, att det förlorade sina väljare — men det ville han och hans uppdragsgivare inte begripa.

Demokratiens minimum.

Över huvud taget finner man alltför ofta på företagarkåll en påtaglig okunnighet om vad ett demokratiskt statskick innebär. Många företagsledare sätter sig inte in i att demokrati verkligen är en realitet. Den betyder visserligen inte att alla människor bestämmer allting — det är självklart inte fallet — men den betyder, att man inte kan genomföra saker, som ett flertal av folket bestämt ogillar. Det minimum, som demokrati innebär, kan alltså uttryckas så här. För att en politisk linje skall bli accepterad måste den vara åtminstone passivt godtagen av flertalet inom folket. Tills man har kommit därhän, är det — fränsett rena krissituationer — omöjligt att få den igenom. Det finns alltför många företagare som tror att

politiskt ledande personer kan handla efter sina personliga åsikter. Om företagaren övertygar en av dem, tror han sig ha uppnått det resultat han önskar. Men det är icke förhållandet. Politikerns handlande bestäms i mycket hög grad av andra omständigheter än hans egen övertygelse. I en verklig samvetskonflikt kan det hända att han drar sig tillbaka, om han kommer i konflikt med sina meningsfränder. Men oftare böjer han sig för deras åsikt, och i varje fall kan han inte föra en sak igenom bara med stöd av ett fåtal. Denna missuppfattning är naturlig just bland företagsledare, därför att företagets eget styrelsesätt är mycket mera autokratiskt än demokratiskt. Man behöver där inte räkna med att uppfostra aktieägareopinionen, innan företaget kan vidta den ena eller den andra åtgärden. Men när det gäller de politiska avgörandena i samhället måste man ha opinionen med sig, eller i varje fall se till att man inte har den emot sig.

Å andra sidan har man inte på företagarhåll alltid riktigt klart för sig vad som är demokratiens alternativ. Ibland har man varit benägen att kasta ut barnet med badvattnet. Det var det fel som begicks av den tyska företagarvärlden under 1930-talet, eller kanske än mera under 1920-talet. I sin förargelse över demokratiens sätt att fungera och över att det inte gick att förmå de demokratiskt bestämmande instanserna att handla i den riktning, som man själv önskade, kasta sig många tyska företagare i armarna på nazismen. Jag behöver inte närmare förklara vad som var felet i bedömningen; det uppvisar ju historien. Utgången blev inte den som dessa företagare hade tänkt sig. Även gentemot företagarna var nazistregimen hårdare och mera oresonlig än den mest radikala regim som kunnat uppstå inom demokratiens ram. Över huvud taget är det så, att om man skulle gå ifrån demokratin — vilket naturligtvis inte är min mening att man bör göra — så är alternativet ingalunda ett patriarkaliskt system, där ett fåtal »förståndiga» företagare, ämbetsmän och andra högt bildade och upplysta personer bestämmer över tillvaron, utan en diktatur, där ytterst primitiva krafter gör sig gällande och där det är ännu mycket svårare än i ett demokratiskt statsskick att vinna gehör för vad man anser vara förnuftiga synpunkter. Det finns för närvarande inte något annat alternativ än att arbeta på lång sikt med demokratin som den är, vilket betyder, att företagarna (i den mån deras verksamhet berörs av samhället) måste tänka sig in i och sätta sig in i de grundläggande förutsättningarna för politiken och

de omständigheter, som bestämmer vanliga människors politiska tänkande och handlande.

Politiska verkningar av företagaråtgärder.

En annan sida av problemet är vad man skulle kunna kalla de indirekta verkningarna av åtgärder, som i och för sig kan vara fullkomligt motiverade och rimliga ur ekonomisk synpunkt. Jag skall ta upp två exempel för att förklara vad jag menar. Det ena råder det förmodligen ganska stor enighet om, men i fråga om det andra är meningarna säkert mera delade.

Det första exemplet är Ådalshändelserna på våren 1932. Det är ingen tvekan om att Versteegh var fullkomligt i sin rätt, när han anlät strejkbrytare för transportarbeten vid sitt företag. Det fanns inget lagligt hinder för honom, och det fanns vid den tidpunkten inte heller något egentligt moraliskt hinder. Användandet av strejkbrytare ansågs på den tiden i och för sig inte vara något orimligt. Det hade förekommit rätt ofta förut; det väckte indignation på arbetsidan, men det var en sak man inte brukade böja sig för. Samtidigt är det ju uppenbart, att den konflikt som uppstod i Ådalen, med anledning av att Versteegh begagnade strejkbrytare på det sätt som han gjorde, fick oerhört vittgående politiska verkningar, som i varje fall i den delen av landet gick precis rakt emot vad företagen kunde ha önskat. Det var, vare sig han handlade moraliskt rätt eller inte, en dunderdumhet att vid den tidpunkten och i den landsdelen följa en linje som i sina verkningar var rent provokatorisk. Hade Versteegh sett sitt arbete mer ur samhällets synpunkt, och inte så ensidigt ur sin egen, skulle han ha avstått från detta, även om det för stunden kanske hade kostat honom en del pengar. Härom råder det väl numera enighet; hela användningen av strejkbrytare har försvunnit, och saken har i och för sig ingen aktualitet längre.

Det andra exemplet, som är mera tvistigt, gäller bankmannakonflikten 1946. Där stod man från företagsidan inför en motståndare som förde en hänsynslös och skicklig politik med både fackliga och politiska syften. När bankmannaförbundets radikalt socialdemokratiska ombudsman drev fram konflikten med sådan skärpa just vid tiden för 1946 års val, var hans resonemang antagligen ungefär följande. Antingen ger arbetsgivarna efter, och då får bankmännen de förmåner de vill ha, eller också ger de inte efter, och då blir det

en konflikt som kommer att driva en massa bankmän i armarna på socialdemokratien. Resultatet blev, att i viss mån bägge syftena uppnåddes. Bankmännen fick förhållandevis mycket av vad de begärt, men det blev även ett konfliktläge, som gynnade de radikala partierna, något som ur företagsynpunkt knappast var tillfredsställande. Det är möjligt, att arbetsgivareparten vid den tidpunkten inte kunde handla annorlunda. Men orsaken var delvis att grundläggande misstag begåtts tidigare, delvis att man där — i motsats mot bankmannaförbundets ombudsman — tänkte enbart ekonomiskt och var underlägsen när det gällde den politiska planläggningen.

Det skulle nog gå att få fram flera liknande exempel, fastän då närmast på de lokala konflikternas plan. De rent rikspolitiska verkningarna av ett företags eller en företagargrups åtgärder är kanske sällan så stora som i de båda nyss nämnda fallen. Men lokalt betyder det oftast kolossalt mycket, om ett företag vid en viss tidpunkt gör någonting som det i och för sig har fullkomligt rätt att göra, men som väcker indignation hos ortsbefolkningen. Ofta uppstår det då vittgående psykologiska verkningar av just det slag som företaget tycker minst om.

Samhörighetskänslan anställd — företag viktig trivsselfaktor.

Sedan är det frågan om förhållandet mellan företagen och deras egna anställda. Jag skall ånyo be att få dra upp parallellen med försvaret. Den svenska ungdomens inställning till det militära bestäms i allra högsta grad av erfarenheter under värnplikten. Den svenske arbetarens och den svenske tjänstemannens inställning till den privata företagsamheten bestäms likaledes i allra högsta grad av de erfarenheter han själv gör i det företag där han är anställd. Är de erfarenheterna goda, så är det möjligt att hos honom skapa större eller mindre förståelse för företagarnas intressen, också om han kanske tillhör ett socialistiskt parti — det kan naturligtvis finnas större eller mindre grad av företagsvänlighet eller företagsfientlighet också inom socialdemokratien.

Här finns det vissa tendenser, som är ägnade att väcka bekymmer. Vad som gör den svenske arbetaren och i viss utsträckning också den svenske tjänstemannen så ointresserad av privat företagsamhet, är kanske att han ofta inte märker någon väsentlig skillnad mellan enskild och allmän tjänst, när det är fråga om hans ställning som

människa. Den ena är icke sällan så att säga lika byråkratisk som den andra, och det är lika liten känsla av samhörighet på båda håll. Däremot kan det vara stor skillnad mellan olika typer av företag. De företag, som inte är alltför stora eller belägna i en storstad, har större möjlighet än andra att bevara samhörigheten. Rationalisering kan däremot i storföretaget ha egendomliga verkningar. Tag ett exempel som gäller tjänstemännen. För en flicka som sitter och skriver på ett kontor är det alldeles likgiltigt, om hon sitter och skriver på postgirokontoret eller på ett privatförenags högrationaliserade storkontor. Det ena är lika mycket grottekvarn som det andra. En av de förutsättningar man kan skapa för att få fram en större grad av företagsvänlighet är, tror jag, att privatföretagen, även när de är högt rationaliserade, bevarar och skapar en känsla hos sina anställda i olika grader — även de lägsta — att de där har större möjligheter än i statens eller kommunens tjänst att komma fram och åstadkomma någonting genom egen kraft. Över huvud taget har det ju bestyrkts, att samhörighetskänslan, känslan av att man själv åstadkommer någonting i företaget, är en av de viktigaste faktorerna för att skapa trivsel på arbetsplatserna. Där har företagen möjligheter att på olika vägar åstadkomma mycket mera än vad de för närvarande gör.

Sedan gäller det företagets autokratiska karaktär. Det är givet att ett företag måste ledas av sin chef. Men chefen kan utöva sin makt på många sätt. Och här är det nog också så, att en hel del företagsledare, f. ö. i likhet med en del högre statliga ämbetsmän, inte bara är intresserade av att bevara sin makt utan också, om jag så får säga, ointresserade av att dölja den. Mycket hänger på hur mycket man visar. Det är inte nödvändigt att chefen i varje ögonblick framhäver, att det är han som bestämmer. Här tror jag också att det kan göras rätt mycket, särskilt när det gäller förhållandet företaget — tjänstemännen men även i förhållandet till arbetarna. Och detta framför allt på en särskild punkt.

De flesta företag har, särskilt på senare år, blivit påfallande generösa mot sina arbetare. De gör alla möjliga anstalter för dem, de bygger daghem och samlingslokaler — ofta hindras de endast av byggnadsregleringen från att göra ännu mera. Men arrangemangen levereras ofta som ett slags julklapp, som man håller undan så att den skall komma som en överraskning för vederbörande. Man presenterar

det hela färdigt; företagsledningen har med sin högre visdom klart för sig hur det skall se ut och har anslagit ett större belop till ändamålet. När ledningen gjort detta, har den en känsla av att den har varit förfärligt duktig och har anspråk på tacksamhet från de anställdas sida. Men som trötta och stygga barn på julafton tycker kanske de anställda inte att det är något märkvärdigt; de tycker kanske över huvud taget inte om presenten. Det skulle ofta ha sett annorlunda ut, om man på ett tidigt stadium i förberedelserna hade dragit in de personer, som själva ska få nytta av förmånen. Här är det — såvitt jag kan förstå — inte någon nödvändighet att markera företagsledningens autokratiska ställning. Om man är beredd att offra tvåhundrausen eller femhundrausen på en viss åtgärd, kan man likaväl göra det på ett sådant sätt att de anställda blir belåtna. Man kan kosta på sig att säga: så och så mycket kan vi anslå, vill ni hjälpa oss att använda de pengarna på det sätt som är förnuftigast ur både er och vår synpunkt? Detta sker ingalunda alltid; jag skulle t. o. m. vilja våga det påståendet, att det oftast *inte* går till på det viset. En ändring här skulle vara av väsentlig betydelse för att skapa en känsla av samhörighet. Om de anställda känner att det är fråga om något som alla gjort tillsammans — företaget har levererat pengarna och de anställda sin kännedom om förhållandena — blir det hela en gemensam åtgärd och ett bindemedel mellan företaget och dess personal.

Politiska utnämningar.

När man talar om politik med företagsfolk, händer det ganska ofta att de pekar på de politiska utnämningarna. Man säger, att det är någonting onständigt, att i statlig förvaltning personer utses till den ena eller den andra befattningen bara därför att de har en viss politisk övertygelse.

Nu måste jag bekänna, att jag för min del har litet svårt att känna mig indignerad över det, förmodligen därför att vissa studier i Sveriges tidigare historia lärt mig att politiska utnämningar alltid har spelat en mycket stor roll och att skillnaden närmast ligger i att det är nya politiska partier, som begagnar dem. Men det må nu vara. Man gjorde kanske fel också förr. Vad man däremot måste fråga sig, är om det aldrig förekommer politiska utnämningar i enskild tjänst? Är det inte på det viset, att också inom företagen ovidkom-

mande hänsyn ibland spelar in vid utnämningar och befordringar? Jag tänker nu inte bara på »svågerpolitik» — den är det väl egentligen ingen som vill försvara — utan på att man föredrar en person, vilkens åsikter stämmer överens med företagsledningens. En kraftig företagsledning vill inte bland sina närmaste medarbetare ha folk som opponerar sig. Det är en tendens som finns på alla håll, att starka personligheter inte vill se någon konkurrens vid sidan av sig; det är förresten kanske inte enbart de starka personligheterna, som syns i det fallet.

Företagarkritik mot monopol tendenser och byråkratisering.

En starkare kritik riktas från företagshåll mot monopol tendenser och byråkratisering inom den statliga och över huvud taget den allmänna förvaltningen. Det har ju länge i diskussionen varit en av huvudinvändningarna från företagsidan mot ett planhushållningssystem, socialistiskt system eller vad man vill kalla det, att det är monopolistiskt och inte lämnar utrymme för fri konkurrens. Denna argumentation, som jag personligen många gånger har varit med om att bära fram i politiska debatter, möter nästan alltid ett och samma svar: Hur är det med monopol tendenserna inom företagarvärlden? Det är ett faktum, att man här tyvärr ibland blir svarslös. Talet om den privata monopolismen är ofta överdrivet, och dessutom har statens egna åtgärder bidragit till att den uppkommit. Likväl är saken icke betydelselös. Den fria företagsamhetens politiska plattform undergrävs genom monopol tendenserna inom företagarvärlden själv.

Förklaringen till att man på andra sidan — om jag får använda det uttrycket — skapar regleringar och monopolisering är ju att man strävar efter trygghet. Man anser sig genom sådana åtgärder få större trygghet för de bredare lagren; man garanterar dem bl. a. full sysselsättning. Det kan hända, att de skulle kunna få ännu större förmåner, i en mera riskfylld tillvaro, om man inte hade de här åtgärderna, men man tar det säkra före det osäkra och sätter tryggheten framför expansionen. Men är det inte i rätt hög grad på samma sätt inom företagarvärlden? Det svenska samhället är så fullständigt organiserat att där praktiskt taget inte finns något ekonomiskt eller annat intresse, som inte motsvaras av en organisation. Och alla dessa organisationer strävar just efter att bevara tryggheten snarare än de arbetar för expansion på det ekonomiska området. Vad som därvidlag

gäller om arbetstagarnas sammanslutningar gäller också om företagens. Vare sig de har formen av karteller eller av någonting annat argumenterar sammanslutningarna på samma sätt: visserligen kan det hända, att vi med en friare konkurrens skulle kunna uppnå ett bättre resultat i framtiden, men vi tar det säkra före det osäkra; vi föredrar trygghet, den fasthet, den likformighet som det här betyder; det är viktigare för oss att det inte blir sämre än att det finns en chans att det eventuellt skulle kunna bli bättre.

En närliggande fråga gäller subventioner. Utan tvivel är läget i detta hänseende mycket bättre i Sverige än i en del andra länder. Men det har nog inte heller här alldeles saknats exempel på att vissa företag, som i någorlunda goda tider gjort anspråk på stor rörelsefrihet, å andra sidan när tiderna blivit sämre varit angelägna om statens stöd för att kunna fortsätta sin verksamhet. Också där står man inför samma dilemma som på den förra punkten. Man kan välja antingen det ena eller det andra, frihet med risker eller trygghet med bundenhet; men man får bestämma sig för vad man vill ha. Det låter naturligtvis också säga sig, att man vill ha ett blandat system, både en viss monopolism, vissa garantier och en viss rörelsefrihet; men då är det fråga om ett avvägningsproblem, där hänsyn måste tas till trygghetens respektive frihetens intressen både på företagarsidan och på samhällssidan.

Det »smutsiga hantverket politik» ganska hederligt i Sverige.

Jag har med avsikt tillspetsat vad jag hade att säga på en del punkter för att få fram diskussion. Jag skulle emellertid vilja sluta med en rätt allmän reflexion. Det finns en benägenhet inom alla väl utvecklade yrkesgrupper att se med förakt på politiken och kalla den ett smutsigt hantverk. Vi inom vårt område, säger man, gör ett redbart och hyggligt arbete, och sedan kommer de där politikerna och bara ställer till allt möjligt trassel för oss.

Den inställningen tror jag är i grund felaktig. Vi lever i ett samhälle som måste styras av någon. Det är ofrånkomligt, att det är en massa uppgifter som stat och kommun måste sköta om, en massa beslut som måste fattas på deras vägnar, och de uppgifterna är delvis tråkiga eller åtminstone inte särskilt lustiga att syssla med. Det är ett arbete som inte kan skapa någon större sympati hos allmänhe-

ten, men det måste utföras. Man skulle kunna uttrycka saken så: om politiken är ett smutsigt hantverk, så har företagare och alla andra yrkesgrupper anledning att vara tacksamma för att det är någon som vill sköta det, så att de slipper göra det själva. Och de måste i varje fall sätta sig in i, att det inte är någon mening i att bara utan vidare skjuta de politiska bedömningarna åt sidan.

Men därtill kommer, att politiken nog i grund och botten är mindre »smutsig» hos oss än i de flesta andra länder. Vi har haft mycket få egentliga politiska skandaler. Vi har egentligen bara haft en enda förstklassig skandal på det politiska planet, nämligen fallet Ekman, och en så att säga andraklass-skandal, nämligen kobbeköthistorien efter det första världskriget. Det är ganska måttligt under en tid av trettio år. Påfallande är också den indignation, som dessa händelser har väckt både på politiskt och på annat håll.

Politiken i sig själv är alltså inte smutsig i den meningen att några ekonomiska privatintressen skulle göra sig gällande på bakvägar. Den är tvärtom ganska hederlig. Och man kan gå ett steg vidare: även om politikerna då och då i sin argumentation är något ohederliga — därmed inte något särskilt parti nämnt eller glömt — så är det när det gäller den grundläggande målsättningen en påtaglig ärlighet över dem. Argumentationen påverkas i alltför hög grad av vad man vid ett visst tillfälle kan finna vara opportunt. Men i det yttersta syftemålet har våra politiska partier en ganska betydande idealitet och präglas av en kanske oupplyst men dock ärlig strävan att uppnå någonting, som de anser vara för samhället nyttigt. En sådan inställning avvärjar inte kritik mot politiska missgrepp. Men den kräver respekt även från andra samhällsgrupper än dem vederbörande parti själv företräder.

Att politiken har blivit så pass hederlig är något som man å andra sidan kanske bör ge företagarevärlden en del av förtjänsten av. I de länder, där politiken har blivit smutsig, i den meningen att den har blivit insyltad med ekonomiska privatintressen, har detta nog delvis sammanhängt med att företagen systematiskt ansträngt sig att köpa politikerna. I åtskilliga länder har det visat sig gå bra att göra så, om man betalar tillräckligt. I Sverige kommer folk inte på idén att göra det. Och det har nog delvis varit företagarevärldens förtjänst. Det finns ingen anledning att anta annat än att det tillståndet kommer att fortsätta.

Företagsledarens politiska ansvar

När politiken är så pass anständig är den förtjänt av en viss respekt. Den är förtjänt av den insats från företagets sida som innebär att företagsledare tar emot eventuella mandat i riksdagen eller i kommunalfullmäktige eller stadsfullmäktige men även — och framför allt — av den insats som består i att företagets egen verksamhet, i den mån det är görligt, läggs upp med hänsyn också till den politiska effekten av vad företaget och företagsledaren gör. Det är den viktigaste delen av företagsledarens politiska ansvar.

ARBETARNAS BEFORDRINGSMÖJLIGHETER OCH STÅNDSCIRKULATIONENS BETYDELSE

Ombudsman Valdemar Lundberg

DET ÄR KLART, att vi från arbetaresidan är intresserade av denna fråga och inte kan ställa oss utanför. En fråga ställer jag mig emellertid: Varför kallar man detta för ståndscirkulation? Vi har ju för länge sedan avvecklat ständerna. Vi hade för länge sedan samhället uppdelat i de fyra stånden adel, präster, borgare och bönder samt det femte ståndet, som man icke talade om offentligt men som väl fanns där. I stället för detta ståndssamhälle lever vi senare tiders människor i det s. k. klassamhället, som är uppdelat i över-, medel- och underklass.

Vad är det då för etikett man sätter på de olika klasserna? Är det bildning, utbildning eller ekonomisk ställning eller delar av dessa etiketter sammanlagda? Då måste man först ställa sig frågan: Vad menas med att en människa har bildning? Har hon detta, om hon läst en massa böcker, slagit i sig en massa termer och fakta? Enligt mitt sätt att se så är det inte säkert, att en sådan människa besitter bildning i någon större omfattning, även om det är klart, att det har stor betydelse. Men jag vill också tillägga, att denna människa även bör äga sunt förnuft, lära sig veta hut och uppträda hyggligt och anständigt mot sina medmänniskor. Dessa ting kan nästan alla människor skaffa sig, men trots detta är det ingen verifikation på att de tillhör en högre klass.

Om vi sedan övergår till utbildning, så kan man inte få sådan i större omfattning annat än genom skolutbildning. Där har man emellertid satt vissa ekonomiska gränser för att erhålla dylik utbild-

ning. Man kan väl säga, att en svetsare har en viss utbildning, men han räknas till underklassen, under det att en maskinskriverska, som också har utbildning — kanske inte i större omfattning än svetsaren — i varje fall själv vill räkna sig till medelklassen.

Det finns sålunda enligt min uppfattning människor, som har en bra ekonomisk ställning men ändå icke alltid räknas till överklassen. Det finns också sådana, som har fin utbildning men ej så stark ekonomisk ställning. Trots detta räknas dessa till en högre klass. Det finns även sådana, som har både bildning och utbildning men ändå anses tillhöra den lägre klassen.

På detta sätt skulle man kunna fortsätta att argumentera och utveckla dessa synpunkter utan att därför få verkliga skäl för att indela människor i olika klasser. Dessa indelningar och grupperingar är något som människorna uppfunnit själva och vi har blott att konstatera, att klassamhället existerar.

Man kan då ställa frågan: Avvecklar vi klassamhället, har vi härmed avvecklat intressekampen och intresset för människan att bli befördrad och få ett bättre arbete och en bättre inkomst? För min del svarar jag nej, ty de olika inkomstlägena i samhället måste vi ha kvar, då de är nödvändiga för framåtskridande och dylikt och alla människor icke utför samma prestationer. Men är det nödvändigt att ha denna s. k. klasstege för människorna att avancera på — exempelvis inom industrien? Är inte alla inom industrien anställda lika nödvändiga för industrien som sådan och samhället? Härvid avser jag de olika etiketter man sätter på olika kategorier, socialt sett. Varför skall människan värderas efter den dörr genom vilken hon kommer till jobbet? Varför värderas de människor som går in genom den dörr, som leder till kontoret högre, än de människor som går in genom den dörr som leder till fabrikslokalen? Jag tror att den nuvarande svårigheten att få kvinnlig personal till fabriker har sin orsak i denna sociala värdering, ty människan är nu en gång för alla sådan, att om hon värderas mera socialt sett, känner hon sitt egenvärde på ett annat sätt. En ändring härutinnan tror jag skulle vara till fördel för hela samhället och för oss människor, som däri bygger och bo. Detta skulle enligt min uppfattning icke motverka människans lust till yrkesutbildning, bättre arbete och dylikt. Och därmed kommer jag in på den huvudfråga, som jag har till uppgift att diskutera, nämligen arbetarnas möjligheter att bli arbetsledare.

Hur rekryterades då arbetsledarna i industrialismens början? Om jag härvidlag uttalar mig kritiskt i denna fråga, innebär icke detta, att jag vill generalisera, men nog har vi från arbetaresidan haft den uppfattningen, att man inte alltid byggde på objektiva grunder, då man anställde arbetsledare. En militärutbildning invercade exempelvis förmånligt på möjligheterna att få arbetsledande uppdrag. Släktskapsförhållanden till företagsledningen var och är väl kanske fortfarande en bidragande orsak till avancemang. En tredje merit, som vi alltid varit hatiska mot, är den, att vissa arbetare använde angiveri mot sina kamrater och på detta sätt kom att framstå såsom kvalificerade till att vara arbetsgivarens företrädare på arbetsplatsen. Arbetsledaren uppträdde också många gånger på ett — enligt vårt sätt att se — olämpligt sätt. Han var nämligen befälningssmannen och ingenting annat. Resultatet av denna attityd blev givetvis icke så förmånligt för industrien som helhet. Vi kan dock i dag konstatera — och detta med glädje — att förhållandena även på detta område förändrats, delvis beroende på företagsledningarnas förändrade attityder mot arbetaren och delvis på arbetarnas förändrade attityder mot företagen. Dessa förändrade förhållanden har sin grund i att arbetarnas organisation på resp. arbetsplatser blivit starkare.

Arbetarna ställer ganska stora fordringar på en arbetsledare. Man accepterar icke en människa i arbetsledande funktion som endast är kontrollanten över människan, antingen det nu är i en medmänniskas gestalt eller en mekanisk apparat, såsom det sista djävulskapet på tortyrredskapens altare, nämligen centralografen. Denna apparat är ett oerhört ont, som jag vädjar till alla företagsledare att avskaffa, ty det finns inget värre elände att råka ut för än ett osynligt öga som kontrollant.

Man fordrar också från arbetarnas sida, att en arbetsledare verkligen har kvalifikationer som sådan. Han bör ha god organisationsförmåga, kunna giva order konkret och lättfattligt, så att hans underlydande begriper vad han menar, och framförallt bör det icke tillämpas kontraorder — vilket icke enbart gäller arbetsledaren utan arbetsledningen över huvud taget. Det finns ingenting som är så deprimerande som om en arbetsledare givit en order och en annan arbetsledare i högre ställning utdelar en kontraorder. En arbetsledare skall också ha möjligheter att samarbeta med människorna och få dessa att samordna sina ansträngningar, om man skall nå bra resultat.

Vi fordrar också av arbetsledaren, att han skall vara en person, som skall kunna leda arbetet och undervisa hur detta skall tillgå. Han skall med andra ord kunna utföra arbetet själv. Det finns nämligen ingenting som är så farligt för en arbetsledares ställning som om hans arbetare kan mera än han inom det område, vari han verkar, ty en sådan arbetsledare blir aldrig accepterad. Sedan må han ha vilka teoretiska kunskaper som helst i övrigt, för det är nu en gång så — med rätt eller orätt — att arbetarna i gemen inte har så stor respekt för teoretiska kunskaper, om dessa icke är åtföljda av praktiska erfarenheter. Man fordrar sålunda, att en arbetsledare skall kunna sätta en bit i en svarv och svarva den på det sätt han själv önskar att arbetet skall vara utfört eller sköta en ugn eller vad det nu må vara på rätta sättet.

Som jag ovan sagt rekryteras icke arbetsledarna nu på samma sätt som tidigare, men detta innebär icke att man undgår spänningar mellan ledare och ledda. Dock är detta inte enbart ena partens fel, utan det får man nog dela rätt så lika. De friktioner som uppstår på grund av att en förman endast har kontrollerande uppgifter bör väl läggas på den högre arbetsledningen, ty vederbörande väljer väl icke uppgifter själv. Dessa friktioner kan man avskaffa, om man ger människan litet större frihet, vilket alltid är eftertraktat, och därmed visar tro på den anställde och inte oupphörligt övervakar honom.

Hur rekryteras nu arbetsledarna i våra dagar? Vem avgör, om exempelvis en arbetare skall befordras till arbetsledare över huvud taget? Man kan väl säga, att företagsledningen är suverän härvidlag och arbetarnas fackliga organisationer har inget inflytande härpå, vilket kanske i många fall är felaktigt. När en arbetsledare skall anställas och man har för avsikt att hämta denne ur arbetarnas led, så går det väl till på det sättet, att arbetarens närmaste överordnade tillfrågas om vederbörandes kvalifikationer. Svaret härpå blir väl inte alltid objektivt. I varje fall inte om den utpekade arbetaren skulle visa sig vara kunnigare än sin överordnade, ty denne senare blir då rädd för att bli utkonkurrerad; och föreligger denna rädsla, blir det nog inga rekommendationer. Det kan också vara så, att en arbetare är duktig och kunnig men varit påstridig vid vissa tillfällen, exempelvis då det gällt att företräda sina kamrater. Han kan då ha gjort sig misshaglig för sina närmaste överordnade. Följes vid ett sådant tillfälle de rekommendationer, som lämnas av den när-

maste överordnade, blir givetvis vederbörande arbetare inte anställd. I ett sådant fall vore det nog icke ur vägen, om man tillfrågade den fackliga organisationen. Jag vet, att sådant har hänt i vissa fall, bl. a. när det gällt att anställa en ingenjör, och i de fall jag känner till har detta givit bra resultat.

Har då arbetarna något intresse av att bli befordrade till förmän? Då vill jag fråga: Är det en befordran att bli förmän? Ja, detta beror på den enskilde individen. Vilket ger människan störst tillfredsställelse — att vara lägst ner på tjänstemannaskalan eller att vara främst bland arbetarna? Personligen föredrar jag nog det sistnämnda och många arbetare med mig. Det är ej heller alltid så, att en duglig yrkesarbetare blir en bra arbetsledare, ty, som jag ovan sagt, det fordras en hel del andra kunskaper också. Arbetsmetoderna inom våra industrier är ju sådana nu för tiden, att människorna får specialisera sig inom vissa snäva områden, och de människor, som är placerade där blir inga arbetsledare. Skulle en sådan arbetare i alla fall befordras, så besitter han ju endast kunskaper inom detta lilla område, där han tidigare var sysselsatt. Jag tror därför, att man har lättare att få fram dugligt folk, om man låter duktiga arbetare alternera mellan olika avdelningar inom fabriken, då de därigenom lär sig fabriken's olika tillverkningar.

Jag tror också, att man inte alltid får se ned på de människor, som nu kallas Hopp-Jerkor, därför att de pendlar mellan olika arbetsplatser, ty därigenom får de lära sig olika arbetsmetoder och får en vidare utbildning inom sitt fack, vilket är fördelaktigt.

Från arbetarnas sida anser vi nog, att de bästa arbetsledarna kommer från arbetareleden. Dock, ingen regel utan undantag, ty s. k. himmelsstossar finns överallt och det finns fall, då det varit direkt olyckligt, att man anställt en arbetsledare från arbetarna.

Från fackföreningsrörelsens sida är vi intresserade av att man rekryterar arbetsledare från arbetarna, även om vi därigenom blir av med dugligt fackföreningsfolk, vilket vi dock får acceptera. Nu gör man ju icke så som man gjorde förr i världen, då man befordrade fackföreningsledare till förmän för att bli av med dem såsom representanter för fackföreningen. Alla har vi väl intresse av att arbetsledarna rekryteras bland de kunnigaste och för uppgiften dugligaste och att man tar hänsyn till kvalifikationer och inte bygger på svågerpolitik, undergivenhet och lydnadsmentalitet.

Jag anser emellertid, att man borde göra mera från företagsledningarnas sida för att utbilda arbetsledare. Ingen människa borde få bli arbetsledare utan att först ha genomgått en kurs på Arbetsledareinstitutet. Man kunde kanske också tillämpa den metoden, att några av de dugligaste arbetarna från industrien skickades till Arbetsledareinstitutet för att sedan taga ut de mest lämpade av dem till arbetsledare. Härvidlag borde företagen lämna ekonomiskt bidrag för att hjälpa unga och ambitiösa arbetare med de kostnader, som åsamkas vederbörande, då det gäller att skaffa sig utbildning för att kunna avancera, inte bara till förmän utan även till högre poster, såsom avdelningsingenjörer och dylikt. Om möjligheter föreligger att under viss tid av året erhålla fritt från arbetet för att studera och därunder få behålla sin lön, så kanske företaget många gånger skulle tjäna på denna åtgärd. Det kan därigenom erhålla duktigt folk, som kan sättas på mera krävande platser. Dessa arbetare har då nytta av sin yrkeserfarenhet, som är av större omfattning än hos sådana, som endast arbetar som praktikanter under en kortare tid. Emot detta resonemang kanske man från företagsledningarnas sida invänder, att man icke har någon garanti för att den som utbildas på företags bekostnad stannar inom företaget. Denna risk får man ta, och det kanske inte alltid är någon olägenhet om vederbörande flyttar på sig, ty en cirkulation mellan olika företag kan många gånger vara bra. Det är ej heller alltid lyckligt med en förman, som tidigare varit arbetare på samma arbetsplats, emedan han många gånger har ganska svårt att klara sin uppgift, enär det kan vara en belastning för honom, att alla hans kamrater känner honom personligen. De vet nämligen om hans fel och brister, ty fel och brister har ju alla människor. Vid en aldrig så liten kontrovers ligger det nära till hands att peka just på felen och därvid glömma vederbörandes fördelar. Det kan därför vara till fördel, om en arbetare, som skall bli arbetsledare, överflyttas till en annan arbetsplats och där får praktisera som arbetsledare för att sedan återgå. Man åstadkommer därmed en mjukare övergång mellan arbetare och arbetsledare. Detta är givetvis svårt att ordna på många områden, men inom företag, som har sin verksamhet förlagd på olika platser, borde detta kunna gå att realisera.

Jag har härmed försökt framföra några synpunkter på denna fråga utan att på något sätt vilja påstå att jag har några patentlösningar

Arbetarnas befordringsmöjligheter

att komma med, och min syn på dessa ting kan ju diskuteras ytterligare och synpunkterna utvecklas. Min slutsats blir emellertid, att alla bör vara överens om att man bör placera rätt man på rätt plats och att alla bör dra åt samma håll och försöka rätta till vad som eventuellt är felaktigt, ty detta är till nytta för alla parter.

INDUSTRIFÖRETAGETS PERSONALTJÄNST

Fil. kand. Sven H. Åsbrink.

Personaladministration, personalvård och socialvård.

Innan man kastar sig in på ett ämne som detta, måste man ännu så länge alltid börja med att ta upp några definitionsfrågor, ty det ämne, som här kommer att beröras, saknar ännu i hög grad en enhetlig och någorlunda allmänt vedertagen nomenklatur. I de artiklar om personalvård, personaladministration o. s. v. som man läser, skär begreppen nästan alltid in i varandra och man måste läsa en lång bit, innan man vet vad det egentligen är författaren talar om. Låt oss därför undvika att samma situation inställer sig här och genast börja med ett försök till indelning.

Professor Heckscher på Socialinstitutet har, väl närmast utifrån sina militära erfarenheter, lanserat en gemensam term för hela området, nämligen *personaltjänst*, som jag tror är bra, därför att den täcker hela fältet. Personaltjänsten skulle då omfatta dels *personaladministration*, som populärt sagt är det som man är tvungen att göra — anställning av folk, löneutbetalning, registrering och annan pappersexercis etc., dels *personalvård*, som är den mera aktiva delen och därför i bästa fall det man *vill* göra: den mera personliga tillsynen av personalen, utbildning, befordran m. m.

Begreppet *socialvård* skär då naturligtvis in i personalvården, och gränserna blir här ganska oklara. Jag skulle då för min del vilja ha det till, att socialvården är den s. a. s. yttre delen av personalvården, den som i huvudsak berör den anställdes liv utanför företaget. På det sättet skulle man kunna finna en något så när hållbar gränsdragning mellan begreppen. Personalvård kan möjligen sägas täcka också socialvården och därmed göra detta begrepp överflödigt, men efter-

som utanför näringslivet sådana uttryck vunnit burskap som samhällets socialvård etc., vill man nog gärna upprätthålla en motsvarande term även inom detta. Jag tror då, att man bäst kan säga att socialvården är den del av personalvården, som rör den anställdes rent yttre förhållanden, utanför företaget. Det är sådana saker som pensioner, fritidssysselsättningar, bostadsförhållanden, vissa ekonomiska förmåner o. s. v. Sjukvårdstjänsten står någonstans mitt emellan. Jag skulle nog av rent praktiska skäl vilja hänföra den till socialvården, eftersom den dock inriktar sig inte bara på den anställdes tid i arbetet utan också på hans livsförhållanden över huvud taget. Vad jag framför allt vill understryka med denna begreppsanalys är behovet av att man här kommer fram till enhetliga termer, därför att diskussionen givetvis blir ganska förvirrad så länge vi här talar olika språk.

Personalfunktionen i företaget.

Om man sedan går över på personalfunktionens ställning i företags organisation, kan man ju till att börja med konstatera, att personaltjänsten i regel är anförtrodd åt de på olika sätt uppbyggda *personalavdelningar*, som vi i allt större utsträckning får i företagen, och jag har gjort några enkla mallar för hur personalavdelningarna brukar kunna vara inorganiserade i företagen. Vi har den första mallen, fig. 1, där man kan säga, att personalfunktionen är underordnad andra funktioner. Vi har en verkställande direktör, vi har de olika avdelningarna och i två av avdelningarna, på tillverkningssidan och

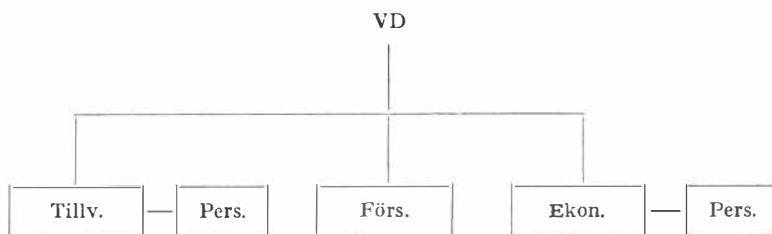


Fig. 1.

ekonomisidan, har vi personalfunktioner. Fördelen med den organisationstypen är naturligtvis, att de här personalavdelningarna eller personalfunktionerna blir mer specialiserade; de har mindre fält att

arbeta på och får mer konkreta problem att angripa. Nackdelen är, att man saknar en enhetlig personaltjänst i företaget; kommunikationerna mellan personalavdelningarna blir inte särskilt bra, och det är svårt att lägga upp en enhetlig personalpolitik gentemot all personal.

Vi har nästa typ, fig. 2. Personalfunktionen är där vad man kan kalla en självständig funktion, jämställd med andra funktioner i företaget.

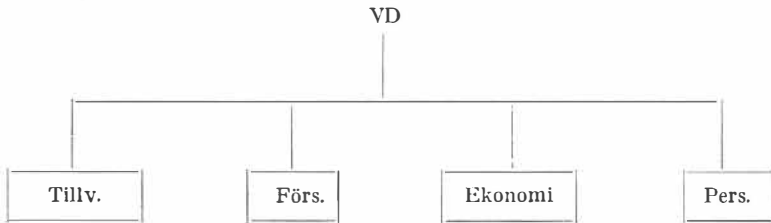


Fig. 2.

Detta ger lätt intryck av att man uppfattar personalfunktionen som en lineär funktion, men det är naturligtvis inte meningen, även om ju tyvärr konflikter med personalavdelningarna ofta bottnar i att dessa försöker uppträda lineärt, medan de i själva verket är stabbsorgan. Man kan ju säga, att de har tre huvudfunktioner, av vilka en i någon mån kan betecknas som lineär, nämligen den servicefunktion de har i rekrytering och anställning. De övriga två är den rådgivande funktionen beträffande personalpolitiken som sådan, och den kontrollerande funktionen att se efter, att den utstakade politiken verkligen följs.

Den tredje organisaitonstypen, fig. 3, är den, där personalfunktionen är självständig men inte jämställd med andra huvudfunktioner i företaget. Vi har ett par huvudfunktioner och under en av dem har vi personalfunktionen.

I diskussionen och i personalvårdslitteraturen trycker man ju numera starkt på att personalfunktionen skall haka direkt på företagsledningen, d. v. s. på verkställande direktören, eftersom denne under alla förhållanden själv måste fatta de viktigaste principbesluten i personalfrågorna. Detta hindrar naturligtvis inte i och för sig att den stab, som föranleder, delvis verkställer samt kontrollerar beslutens genomförande, kan s. a. s. »organiseras ned» en bit i företagspyra-

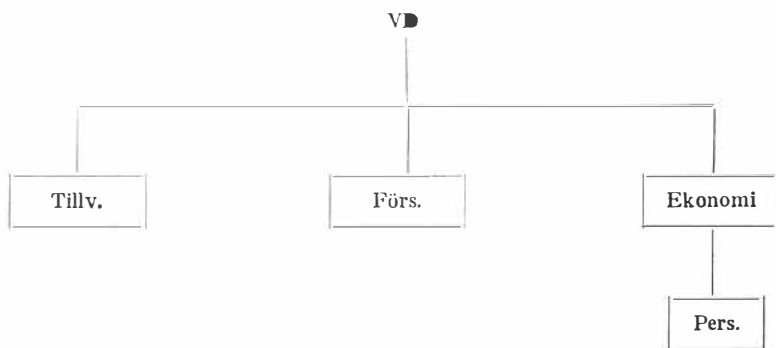


Fig. 3.

miden, i synnerhet om flera liknande »staber» finns som man vill sammanhålla i ett led.

Inom de olika typerna av personalorganisation har man mycket ofta snedbelastningar och snedorganisation; detta gäller då oftast administrationen av de sociala anordningarna, alltså restauranger, semesterhem, fritidsanordningar o. s. v. En rätt vanlig typ av sådan »snedorganisation» är t. ex. att man har en organisation enligt fig. 2 och då hakar alla de sociala funktionerna på den tekniska sidan ensam, därför att den sidan är störst och man anser, att arbetarna utgör huvudparten av dem som tillgodogör sig socialanordningarna. Man kan också ibland haka dem på den administrativa sidan ensam, kanske då därför att de står närmast de ekonomiska organen eller på visst sätt närmare de övriga stabsorganen i företaget. Jag tror, att sådan snedorganisering ofta leder till en rätt stor förvirring; om man skall kunna föra en enhetlig politik med dessa sociala anordningar, bör de nog organisatoriskt vara centralt förlagda i företaget.

Det är givetvis mycket svårt att lägga upp någon slags allmängiltig organisationsmall, därför att förhållandena växlar så oerhört från företag till företag. Personligen tror jag rätt starkt på den typ av organisation, som har personalfunktionen som en huvudfunktion, vilken riktar sig till all personal i företaget och administrerar alla de sociala anordningarna. Jag tror på den, därför att det f. n. finns en mycket kraftig tendens till sammansmältning mellan de olika personalkategorierna. De flesta anställningsvillkoren — lön, pension, semester o. s. v. — tenderar att bli enhetliga till sin form och att

därmed differera endast kvantitativt; avlöningsperioderna tenderar att bli desamma, pensionsformerna likaså o. s. v. Det gör också att de erfarenheter, som en personalavdelning får, kan tillgodogöras på ett annat sätt, om man har en central personalorganisation. Å andra sidan har en sådan naturligtvis samma nackdel som alla centrala stabsorgan har; om t. ex. vid rekrytering avståndet mellan en sådan central personalavdelning och låt oss säga den tekniska sidan blir för stort, så blir inte den service som personalavdelningen kan lämna effektiv. Vad man nog i regel kan klandra företagen för, när man ser på den personaltjänstorganisation de har, är inte så mycket att organisationen ofta är felaktigt eller mindre ändamålsenligt uppbyggd, utan att den faktiskt ofta över huvud taget inte är genomtänkt eller ordentligt analyserad. Man har, så underligt det än låter, egentligen inte satt sig ner och verkligen kammat igenom, vad man har för funktioner i företaget och var de bäst och effektivast skall placeras.

Man har emellertid också en hel del med personalfrågor sysselsatt personal, som står utanför den personalavdelning i konventionell mening, som vi här talat om. Vi har sålunda ofta på kontorssidan personalfrågorna lagda under t. ex. en kamrer; denne är ju i första hand inkopplad på ekonomin och administrationen och kan inte sägas tillhöra personalavdelningen, även om han utför en del personalarbete. Vi har säkerhetstjänsten, där man ofta kombinerar säkerhetsingenjörsbefattningen med uppgifter i driften. Ej ens när det gäller administrationen av de sociala anordningarna, är det utan vidare givet, att de skall ligga under personalavdelningen; de skall rätt och slätt ligga på det ställe i företaget, där de blir bäst skötta och där man har de bästa förutsättningarna att ta hand om dem. En personalbutik t. ex. behöver endast vara administrerad från personalavdelningen i så måtto, att denna bör bestämma rent principiellt vilka förmåner som skall ges de anställda, men det rent tekniska handhavandet ligger säkert mycket ofta bättre till för en inköpsavdelning eller en försäljningsavdelning. Beträffande sådana företag som har byggnadsavdelningar och bostadsområden är det ju heller ej sagt, att därför att personalen bor i dessa bostäder, ärendena absolut hänför sig till personalavdelningen. Personalavdelningens funktion är väl här närmast att principiellt avgöra bostadsstandard, bostadskostnad o. s. v., medan förvaltningen naturligtvis mycket väl kan

ligga under ett annat organ, som har större förutsättningar för upp-
giften.

Personalavdelningens uppgifter.

När det gäller frågan om vad en personalavdelning skall göra, skulle jag vilja åberopa en kort och enkel gallupundersökning, som gjordes 1949 vid en företagsledarkonferens, som SNS hade i Tylösand. Man tog ut åtta områden av personaltjänsten och bad deltagarna gradera dem i viktighetsföljd. När man räknade ihop resultatet, kom man till att vad som enhälligt och i första rummet tillfördes personalavdelningen, var rekrytering och anställning. Alla var i stort sett eniga om att detta var huvuduppgiften. På andra plats kom jämsides två områden, nämligen lönepolitik och utbildning. Men beträffande lönepolitiken var det intressant att konstatera, att sex av de tjugotvå tillfrågade ansåg, att personalavdelningen över huvud taget inte skulle ha med lönesättningen att göra. Den skulle ligga på den tekniska resp. den kamerala sidan. På fjärde plats kom intern information, därefter förhandlingar med fackliga organisationer, som väl då avsågs gälla andra saker än lön, eftersom lönen redan berörts. Nästa punkt var service åt de anställda, som man var enig om skulle ligga på personalavdelningen. Som näst sista uppgift kom säkerhetstjänsten och slutligen på sista plats hälsovården, som man också inrymde i en personalavdelnings funktioner.

Ser man på den där listan, frågar man sig, om den är något så när fullständig. Jag har roat mig med att titta i en av de bättre amerikanska personaltjänsthandböckerna, »Personnel Management» av Scott, Clothier, Mathewson och Spriegel. Dessa lägger egentligen bara till tre saker. Den första är avsked. Det talar vi ju inte så gärna om här, därför att vi under de här åren har blivit så optimistiska, att vi inte längre ser det som en naturlig motpol till rekryteringen. Frågan är där naturligtvis om avvecklandet av personal skall ligga centralt eller ute på avdelningarna. I stort sett skall man väl jämföra den uppgiften med rekryteringen. Nästa tillägg är kanske mera typiskt amerikanskt. Det är »incentives», uppfinnandet av stimulerande lönesättningsmetoder. Det vill de tillföra personalavdelningarna, och man kan ju säga, att det närmast är en del av lönepolitiken. Det tredje tillägget fattas helt i vår lista; det är »research», forskning. Man får väl också säga, att åtminstone i större företag skall

väl personalavdelningarna söka medverka till att man kommer framåt på det här området. Det bör man naturligt också ta hänsyn till, när man besätter personalbefattningarna. Själv skulle jag möjligen utöver vad som sagts vilja lägga till personaladministration som en av de viktigaste uppgifterna. Det har man väl antagligen ansett vara så självklart, att den inte ens behövt tagas med i uppräknningen. Detsamma gäller väl då också personalvården, alltså den direkta interna tillsynen av personalen, som ju egentligen inte är inrymd här, om man inte vill anse den innefattad i rubriken »service till de anställda». Dessa 12 uppgifter är alltså i stort sett de funktioner, som »personaltjänstpersonalen» skall ha och kan ha i företaget, och vi ser då, att det inte bara är sociala uppgifter utan i regel en hopkoppling av sociala och administrativa funktioner.

Public relations är slutligen också en punkt, som ibland förekommer i uppställningar sådana som den vi gör här. Det är framför allt personalavdelningarna och reklamavdelningarna som slåss om företagets public relations, och hittills har det väl mest blivit så att reklamavdelningarna mycket fått dem på entreprenad. Man kan ju möjligen diskutera vilken avdelning som skall ha hand om public relations, men finns det en socialchef i företaget, är det nog utan vidare klart att det är under honom som public-relations-frågorna skall sortera.

Personaltjänstens organisation.

Propagandisterna för en central personalavdelning — och till dem hör som nämnts också jag själv — möter ofta den invändningen att en centralisering skulle göra personaltjänsten stel och tungrodd och därmed beröva den den »lokala anpassning» som den är så beroende av. Detta är otvivelaktigt sant, men invändningen drabbar säkert i lika hög grad alla andra funktioner som centraliseras. Ty centralisering innebär givetvis alltid nackdelar och bör därför naturligtvis ej tillgripas annat än när de vunna fördelarna — specialisering, längre »serier» av ärenden o. s. v. — överväger nackdelarna. Att dessa senare skulle vara speciellt vägande på personalområdet förefaller knappast troligt. En förklaring till den skepsis, som ännu ganska ofta möter tanken på en verkligt radikal centralisering av personaltjänsten i ett företag, är nog då snarare den, att exemplen på en misslyckad personalorganisation kanske f. n. oftare förekom-

mer än beträffande andra funktioner. Orsaken härtill är då förmodligen den, att personaltjänstens centralisering är av förhållandevis nytt datum och att man där ännu ej kommit förbi de »initiala dumheter» som man tyvärr alltid tycks göra men redan lyckligen hunnit förbi på de andra områdena. Man går fram slentrianmässigt utan att analysera de problem man vill lösa. En ej alls, eller i varje fall otillräckligt, genomtänkt arbetsfördelning på personalområdet är därför tillsvidare säkert betydligt vanligare än en direkt felplanering.

Hur skall man då bära sig åt? Ja, egentligen är det nästan genant att här behöva redogöra för principerna för en vanlig arbetsfördelningsanalys, men exemplen på okunnighet på området är faktiskt så många, att jag trots allt vill våga försöket i hopp om att åtminstone hålla en repetition för de kunniga och kanske samtidigt väcka någon upplyst. Den här återgivna figuren (fig. 4) visar ett arbetsfördelningsschema av ganska lätthanterlig typ. I den vänstra kolumnen spjälkar man upp den funktion man vill analysera i under- eller delfunktioner, d. v. s. man anger i systematisk ordning alla de arbetsoperationer man vill ha gjorda och som man vill fundera ut var man bäst bör lägga. I rubrik-kolumnen sätter man in alla de funktionärer, på vilka uppgifterna kan tänkas bli fördelade, och man kan där också sätta in »tänkta» funktionärer, t. ex. tjänstemän i en personalavdelning som man kanske funderar på att organisera. Punkt för punkt resonerar man sig sedan fram till vem som bäst förbereder och handlägger varje ärende, vem som skall fatta beslut och vilka som bör hållas orienterade. När analysen är klar kan man se, om de angivna uppgifterna någorlunda »räcker till» åt den tilltänkte specialisten, och — om så är fallet — kan man också skriva hans instruktion utifrån de punkter man satt ut i hans kolumn.

Personalavdelningarnas rekrytering.

Vad får man då fram för olika yrken eller sysselsättningar när man vill tillgodose de olika delfunktioner, som vi tidigare har ställt upp? Jag har roat mig med att göra upp en lista över all den personal, d. v. s. alla de yrken, som man kan säga har att göra med de här frågorna. Den första av dessa befattningshavare blir väl då vad man kan kalla personalchefen, det är den som centralt håller i hela den här verksamheten. I mycket stora företag brukar han ju f. ö. också

	VD	Avd.chefer	Arbetsbefäl	etc.	Personl.chefer	Personl.konts.	etc.		
Anställn. av tempoarb.					b	h			
fackarb.			b		h				
kontorister		b			h				
etc.									
Lönesättning									
etc.									

Fig. 4.

kunna tituleras personaldirektör. Ibland kan han också kallas socialchef; i regel är detta i mycket stora företag, där man har skilt bort hela administrationen och har en man bara för den rent sociala tjänsten. Han kan också kallas informationschef, men då är det nog i regel fråga om en annan renodling; man har då kopplat bort de administrativa och kanske också de sociala funktionerna, så att man har en man bara för informationen. Det finns emellertid folk med alla dessa olika benämningar, som i stort sett handhar hela den här förut skisserade personalfunktionen.

Går vi så till rekryteringen, så har vi i många storföretag direkta personalanställare, folk, vars enda väsentliga sysselsättning är att anställa personal. Lönepolitiken handhas väl mest av personalcheferna, som vi redan talat om. För utbildningen finns antingen tillfälligt tillkallade lärare, eller också fast anställda, framförallt då i de företag som har egna skolor. Informationen sköts ibland av fast anställda redaktörer för företagstidskrifter; ibland kombineras informationsverksamheten med andra uppgifter i företaget. Efter vad jag tror mig veta, finns det några heltidsanställda redaktörer för företagstidskrifter och i varje fall redaktörer tillkallade utifrån och med bara en funktion i företaget, att sköta tidskriften.

Det mesta som görs i fråga om service åt de anställda handhas väl av personalkonsulenterna, som i några fall, med en term lånad från

sjukhusen, kallas för socialkuratorer. Men servicen handhas också av en hel rad andra »yrken». Vi har den personal som arbetar på intressekontoren, dels cheferna, som har en rent aktiv rådgivande verksamhet — budgetuppläggning för personalen o. s. v. — dels de rena kontoristerna, som håller i det kontorsmässiga arbetet och vilkas uppgift därför egentligen inte på något sätt skiljer sig från andra kontoristers. Vi har barnavårdspersonalen, som sköter barnkrubbor och barnkolonier; den är ju inte heller på något sätt speciellt präglad av att den tillhör den sociala tjänsten i företaget, utan den är präglad enbart av sitt speciella yrke. Vi har den personal som sysslar med bostadsförvaltningen. I en del företag finns fritidsledare, som i olika former sköter fritidsverksamheten, gymnastikledare, idrottsledare o. s. v. De mindre företagen klarar sig i regel med mera frivilliga krafter. Vi har hemsystrar, som arbetar likadant som det allmännas hemsystrar. Vi har restaurangpersonalen, som också arbetar precis som all annan restaurangpersonal bara med den skillnaden, att de arbetar i en personalrestaurang. När vi kommer till säkerhetstjänsten — säkerhetsingenjörerna och skyddsombuden — har vi som jag redan tidigare påpekat, personal, som intar en mellanställning, i det att den till stor del arbetar även utanför den direkta personaltjänsten. När vi kommer till hälso- och sjukvården, har vi företagsläkare, sjuksystrar och deras biträden, sjukgymnaster o. s. v. Det är ju också personal, som med sin yrkesutbildning och sin speciella funktion helt tagits utifrån. Till sist kommer hela raden av kontorister, som arbetar på avlöningskontor, personalkontor o. s. v. och vilkas arbete inte heller på något sätt är speciellt präglad av den sociala verksamheten. Denna uppräkningslista ger i stort de yrken — om man skall kalla dem så — som kristalliseras ut vid en genomgång av de socialvårdande funktionerna i företagen.

Finns det någon lämplig personalchefsutbildning?

Kan man nu få fram någon standardiserad eller över huvud taget önskvärd utbildning för den personal, som sysslar med de sociala frågorna i företaget? Vi kan då börja med personalcheferna. Finns det någon personalchefsutbildning, eller bör man söka få fram någon sådan? Här påminner jag mig historien om de tre reklamcheferna, som på en reklamkonferens kom att diskutera en mönsterutbildning för en reklamchef. Buden stod emot varandra, och till sist enades

man om att försöka kristallisera ut vad de tre herrarna hade gemensamt. När man hade gjort det, kom man fram till att de bara hade en punkt gemensam i sin utbildning; de hade var sitt betyg i religionshistoria! Jag skulle tro, att om man gjorde en likadan fråga bland personalchefer, skulle man komma till ett alldeles likartat resultat; hittills finns det helt enkelt ingen personaltjänstutbildning eller personalchefsutbildning, och det kan diskuteras, om det finns någon anledning att försöka få fram någon.

Ser man på de rekryteringslinjer, som företagen använder för att skaffa sitt personalfolk eller sina personalchefer, finner man genast en hel rad olika vägar. Vi har dels dem, som tas direkt ur organisationen: tekniker eller ekonomer, som har ansetts speciellt lämpade eller intresserade för personaltjänsten och vilkas tidigare erfarenhet till stor del kan tillgodogöras för personaltjänsten, även om man naturligtvis ofta förlorar en del av den specialutbildning vederbörande skaffat sig. Vi har en annan rekryteringsväg, som kanske inte skall förbigås, och det är den som man kan kalla oskadliggörandet av misshagliga personer. Det har tyvärr förekommit och förekommer kanske ännu i viss utsträckning, att man flyttar över folk, som inte anses duga till någonting annat, till att ta hand om personalfrågorna, när dessa staplar upp sig mer och mer. Det är väl dock en väg, som inte längre bör rekommenderas. Man har så en ganska gouterad väg, som innebär, att man anställer förutvarande »fiender» till företaget, informella ledare, företrädare för personalorganisationerna eller motsvarande. Dessa har ju patos och energi, även om de till en början varit inriktade mot och ej för företaget, och de är ju väl orienterade i de anställdas förhållanden och blir därför ofta utmärkta i sin nya funktion, vars förutsättningar de snabbt sätter sig in i.

Jag träffade nyligen en chefstjänsteman i en stor chokladfabrik i England, som är ett mönsterföretag med stark amerikansk prägel. Han berättade, att i det företaget hade man 50 % av förmansplatserna ständigt reserverade för nyutbildade akademiker från kommersiella, tekniska, filosofiska och statsvetenskapliga utbildningslinjer. Man lät dessa gå ett eller två år på en ren förmansplats och befordrade dem sedan till högre tjänster i företaget. Han gjorde stark propaganda för detta system och menade att man odlade upp de »illitterata» förmännen genom att gnugga dem mot akademikerna och att man samtidigt gav akademikerna en värdefull start »nedifrån». Men ett dy-

likt system förutsätter naturligtvis, att företaget är tillräckligt expanderande för att alltid snabbt kunna tillhandahålla nya och högre poster till de genomströmmande akademikerna. Man skulle nog trots detta inte här i Sverige f. n. kunna få akademiker att länge gå och stampa på sådana begynnelseplatser med de möjligheter de just nu har att omedelbart få högre tjänster. Det här företaget ville nu i fortsättningen rekrytera även personalfolk på det angivna sättet, och i synnerhet för sådana vill man nog varmt ansluta sig till den skisserade metoden.

De direkta utbildningslinjer, som här i landet står till buds för blivande personalfunktionärer, är i stort sett tre: socialinstituten, handelshögskolorna och statsvetenskapliga och filosofiska fakulteternas olika studielinjer. Jag förbigår då de tekniska utbildningslinjerna, som ju dock även de avlämnar en del av sina elever till personalområdet.

Socialinstituten är ju mycket uppe i diskussionerna i de här frågorna och anses på något sätt ha en naturlig och självklar plats, när det gäller den socialt arbetande personalens utbildning. Studietiden är $2\frac{1}{4}$ år och man kräver en viss förpraktik. Det är fyra studielinjer, den sociala, den socialkommunala, den teoretiska och den kamerala. Den linje som instituten själva rekommenderar för personaltjänst vid industrien eller i andra företag är den sociala linjen. Den omfattar obligatoriska kurser i nationalekonomi, statskunskap, kommunalkunskap och socialpolitik. Tillvalsämnen är, valfritt eller med vissa kombinationer, sociallagstiftning, psykologi och hygien med socialmedicin. Det är de ämnen, som här kommer i fråga, och de leder till vad man kallar social examen. Fördelen med socialinstitutens utbildning ur föreliggande synpunkt är naturligtvis, att man »lär sig att behärska den sociala klaviaturen»; man lär känna de olika medel, man förfogar över i socialvården. En annan stor fördel, som socialinstituten väl egentligen delar endast med Tekniska Högskolan, är den obligatoriska förpraktiken, som ju i stor utsträckning erhålles i industrien. Jag tror, att nästan den största bristen bland det folk som rekryteras personaltjänsten i industrierna är, att de mycket ofta inte har någon praktik i arbetarbefattning. Jag tror, att det skulle vara av största värde, om de hade det. Till en del får de det genom socialinstituten, men den kan inte betraktas som tillräcklig. Till sist kan man säga, att en fördel med socialinstituten är, att

deras elever blir insatta i hela den teoretiska bakgrunden till den svenska socialpolitiken. De behärskar de frågeställningarna på ett helt annat sätt, än en utomstående gör.

En nackdel med socialinstitutens utbildning är väl däremot, åtminstone när det gäller högre befattningar inom socialtjänsten och personaltjänsten i industrien och i näringslivet i övrigt, att utbildningen — om man skall våga säga det — är för litet akademisk och litet för mycket katekesbetonad. Det är så mycket man skall hinna med, och man trummar igenom kurserna på ett relativt standardiserat sätt. En annan nackdel är, att utbildningen är för litet ekonomiskt inriktad. Det är utan tvekan en smärtsam erfarenhet som man gjort i företagen, att den personal, som kommer dit med enbart den här utbildningen, inte talar samma språk som företagsledningen; de rör sig inte med den ekonomiska terminologi och den syn på problemen, som man har inom företagen. Det är i det här fallet underligt att finna, att en av de utbildningsgrenar man gärna skulle vilja ha med för de här tjänstemännen är förlagd enbart till den kamerala linjen, nämligen bokföring och balansteknik. Naturligtvis är de i utbildningen ingående delarna av de rena statsvetenskaperna, framför allt nationalekonomien, relativt nyttiga i det här sammanhanget, men jag har tyvärr, efter att ha sett kurserna, ett rätt bestämt intryck av att den nationalekonomiska utbildningen i socialinstituten blir ytterligt summarisk.

Vi kommer sedan till handelshögskolorna. Den utbildningen är naturligtvis fri från alla de nackdelar vi talat om tidigare; där får man utan tvekan eleverna ekonomiskt väl utbildade. Däremot behärskar de inte de sociala teorierna och inte heller kunskapsmässigt den »sociala klaviaturen», när de kommer därifrån. Man skulle helst vilja ha en sorts kombination av de båda skolorna, med dels de viktigaste ämnena i socialexamen och dels företagsekonomien från handelshögskolorna.

Kommer så de mera fria studieriktningarna inom de statsvetenskapliga och filosofiska fakulteterna vid universitet och högskolor. De är naturligtvis ofta till stor nytta i det här sammanhanget, framför allt om de är drivna något så när långt i en specialgren, exempelvis i psykologi, sociologi eller nationalekonomi. Vi får ju inte förbise den sista punkt jag tog upp vid uppräkningsen av en personalavdelnings funktioner i företaget, nämligen forskningen. Om åtminstone

de större företagen skall föra verksamheten på det här området framåt, måste de ha personer i sin tjänst, som har en sådan skolning, att de dels kan tillgodogöra sig kontakten med vetenskapen och dels helst också tillföra vetenskapen nytt stoff och nya rön. I Amerika har man ju en mycket fruktbarande samverkan eller växelverkan mellan industrien och forskningsinstitutet, genom att akademiker växelvis tjänstgör vid forskningsinstitut och på personaltjänstposter i företag. Det vore önskvärt, att man kom dit även här i landet. När det gäller större företag, är det också av betydelse att personalfunktionärerna har någorlunda kvalificerad akademisk standard, därför att de blir tvungna att anlita sakkunskap utifrån, psykologer, sociologer, läkare o. s. v. De måste då kunna »tala samma språk» som dessa och kunna tillgodogöra sig deras medverkan.

Praktik för blivande personalchefer.

Prakiken för de blivande personalmännen är naturligtvis det svåraste kapitlet. Det frågades för en tid sedan i en amerikansk tidskrift: »Är personaltjänsten ett yrke?» Man menade med andra ord; är det ett yrke, där man kan tjäna sig upp i graderna, tillgodogöra sig erfarenheter från bottenplanet och utveckla dem, så att man så småningom kommer upp till toppen. Ser vi på den lista över olika yrken, som jag ovan redogjorde för, kommer vi ganska snart fram till, att personaltjänsten inte är något yrke, därför att huvuddelen av dess funktionärer kommer från sidoområden. Det är omöjligt att finna någon yrkesmässig trappa, där man startar i botten och hela tiden inom personalsektorn kan avancera upp till toppen. Rekryteringen måste därför i huvudsak ske från sidan, d. v. s. från de övriga sektorerna av företagets verksamhet och det blir också där man vinner den praktik, som är mest erforderlig även för personaltjänsten.

Jag har också roat mig med att titta på vad den tidigare omnämnda amerikanska personalboken säger om de egenskaper man vill få utvecklade genom den förpraktik personalmannen får. Författarna sätter då med amerikansk systematisering upp åtta punkter och börjar med »a keen sense of social justice». Det betyder naturligtvis, att vederbörande bör ha ett visst socialt intresse eller låt oss kalla det ett socialt program. Det kompletteras med »interest in people», och det är ju givet, att detta är en ganska grundläggande förutsättning. Men det är ju också en förutsättning för all ledarverksamhet

inom vilket område som helst. Jag tycker nog, att man ofta alldeles för mycket betonar, att just personalmannen bör vara socialt utåtriktad, ha personlig charm o. s. v. Jag tror, att personaltjänsten, åtminstone i större skala, kan utövas av vilken duglig administratör som helst, därför att huvuduppgiften ju dock blir att välja och träna folk som träder i direkt kontakt med personalen på ett sådant sätt, att *deras* verksamhet får den avsedda effekten. Jag tror därför inte, att man skall överskatta betydelsen av de sociala sidorna, ty de är lika betydelsefulla inom all ledarverksamhet. Sedan nämner handboken »judgement and common sense». Det behövs också för varje avancerad befattning inom vilket företag som helst. Nästa punkt »courage and an unselfish point of view» innebär väl närmast, att personalmannen skall i nödfall kunna hävda personalsynpunkterna också gentemot ledningen. Men ett sådant behov kan ju också komma upp i all annan verksamhet, ty inom varje sektor av ett företag finns det synpunkter, som måste hävdas även mot företagsledningen. Vidare nämnes »sales ability», förmågan att kunna övertyga andra människor, och det är heller ingenting speciellt för personalverksamheten. Slutligen kommer »power of analysis» och den kräves också på alla andra områden.

Går vi alltså bara till den här listan av egenskaper, som en praktik för personalfolk bör odla upp, så finner vi, att de inte är på något sätt särpräglade när det gäller personaltjänster. De tränas heller inte med fördel upp på den trappstege av sociala tjänster, som vi förut inventerat, utan de tränas upp genom cirkulation i företaget. Skall man därför dra en slutsats beträffande den utbildning, man vill ha, så kommer man nog till, att man i stort sett får hålla alla de här nämnda vägarna öppna och ha en viss växelverkan mellan dem, så att man får fram den riktiga personalen. Men att lägga upp någon sorts standardiserad utbildning för personalfolk, tror jag blir svårt. Är det något man borde arbeta på, är det möjligen att de rena minneskunskaper, som personaltjänsten kräver, kunskaper om den sociala organisationen, lagstiftningen o. s. v., skulle kunna tillhandahållas på ett översiktligt och lättläst sätt, så att de som har en god praktik från andra områden, snabbt kan tillägna sig dem. Man skulle kanske också önska, att socialinstituterna lade upp någon kompletterande kurs, dit man kunde skicka folk, som är avsedda för personaltjänst. När det gäller personalkonsulenterna, är det ju vik-

tigt att de behärskar »den sociala klaviaturen», men det är frågan om det alltid med de uppgifter de har, är riktigt att ägna dem så mycket som $2\frac{1}{4}$ -års utbildning och rätt lång förpraktik. Det visar sig ofta, när deras tjänst är väl organiserad och avgränsad, att det egentligen räcker med en betydligt enklare utbildning. Här tror jag, att man i varje fall bör hålla vägen öppen för en kompletterande rekrytering med exempelvis fackföreningsfolk, ledare i ungdomsrörelser o. s. v., som inte behöver ha den tunga och dyrbara formella utbildningen från socialinstitutet.

Jag har inte anledning att gå in på utbildningen av den ytterligare personal, som framkom vid den tidigare inventeringen av personaltjänstens »yrken» — läkare, avlönings- och intressekontorister, restaurangpersonal, hemsystrar o. s. v. — eftersom all denna personal är helt präglad av sitt yrke, vilket ej har något som helst med personaltjänstutbildning att göra. Det visar sig alltså, att någon verklig specialutbildning för denna tjänst bara kan tillämpas på två kategorier av funktionärer — personalcheferna och personalkonsulenterna — och ej på några andra funktionärer i personalavdelningarna.

ATT VARA FÖRETAGSLEDARE

Av Direktör Thure Öberg

DE SENASTE decenniernas utveckling har revolutionsartat ändrat en företagsledares arbetsuppgifter. Mera sällan är han nämligen numera själv så ekonomiskt intresserad i sitt företag, att han kan kallas »företagare». Han är i allt flera fall endast en anställd högre befattningshavare, som av en eller annan anledning anses ha förutsättningar att ta ansvaret för ett företags öden.

I samma mån har hans arbete och person blivit föremål för ingående undersökningar och diskussioner. Litteraturen om ledarskapets konst och om kraven på ledarens person ökar i allt snabbare takt. Och skulle någon, innan han åtog sig ett dylikt uppdrag, studera igenom denna litteratur, så skulle den säkert avskräcka honom från att ta ett dylikt steg. Ty det är helt otroligt vilka fordringar som ställas på företagsledarens arbete, och personen själv måste i alla avseenden vara människors överman. Ett är klart — sådana idealledare finnas icke.

När därför t. ex. Sune Carlson i sina försök att genom närstudier på ett antal företagsledare fånga hemligheten i deras ledarskap, så framstå de lyckligtvis såsom vanliga ambitiösa karlar, som försöka göra det bästa av den ofta orimliga arbetsbörda, som ålagts dem, men som därunder äro på väg att slita ut sig på grund av mindre effektiv organisation av sitt arbete. Det kändes faktiskt som en lättnad att kunna konstatera detta. Jag tycker därför att förre Stalchefen Leire träffar huvudet på spiken, när han i en rolig recension drar slutsatsen: 'Skaffa en soffa åt direktören'.

Jag nämnde att den nya tiden revolutionerat företagsledarens arbetsuppgifter. Förr räckte det med att han hade ett ansvar för före-

tagets ekonomiska utveckling inför dess ägare — aktieägarna. Personalen var ett nödvändigt ont, som skulle hållas efter. Och något därutöver, som icke direkt sammanhänge med företagets bästa i inskränkt bemärkelse, behövde han icke syssla med. Men långt tidigare, på de gamla brukspatronernas tid, då hade patron ett vidare ansvar. Det gällde då icke endast bruket, det gällde hela brukssamhället med dess kyrkliga, kommunala och sociala angelägenheter för att nu icke nämna folkets familjer — och privatproblem.

Det förefaller, som om något av detta brukspatronens vida ansvarsområde håller på att komma åter. Personalens bostads- och fritidsproblem måste lösas, det talas om företagens politiska och sociala ansvar. Och åtminstone på smärre industriorter med en eller ett fåtal dominerande industrier, anses det allt oftare naturligt, att »bolaget» — detta abstrakta monstrum med bottenlösa resurser — ska ta hand om än det ena än det andra intresset i samhället.

De statliga ingreppen i reglerande syfte framtvunga samarbete med andra företag. De centrala diskussionerna och överläggningar med myndigheterna ha tillkommit, och Sune Carlson har nog rätt då han förmodar, att dessa tidskrävande uppgifter fått tränga tillbaka andra i tidsschemat för företagsledaren, när vi litet till mans hoppas, att de äro övergående. Antagligen ett fåfängt hopp.

Vad jag här endast flyktigt berört är alltså den allmänna bakgrunden till företagsledarens arbete idag och under överskådlig tid. Samtidigt som hans arbetsområde sålunda vidgats långt utöver företagets egna gränser, så har den intensiva effektiviseringen av allt produktivt arbete ställt allt större krav på ledarens allround-kunnande och erfarenhet om vad som rör sig inom företaget. Ty han bör åtminstone förstå vad hans medhjälpare i alla grader tala om. Den tekniska utvecklingen har å andra sidan medfört, att inom de flesta områden unga industrimän bli specialister och därigenom föga ägnade att axla ledarskap — ett mycket allvarligt faktum.

Men det var icke dylika reflexioner, som det var meningen att jag här skulle framföra utan snarare en personlig syn inifrån på det arbete och den ställning, som en industriledare har idag. Vilka bekymmer och glädjemen ger arbetet? Och — för att tala med tidens språk — hur är det med trivseln i arbetet?

När jag för några år sedan som tämligen nybliven företagschef vågade på en av SNS' kurser fritt kåsera över samma ämne, så kanske det var vissa nyhetens överraskningsmoment, som kom i förgrunden. Några år till i chefsstolen har stabiliserat erfarenheterna.

Man har fått definitivt vänja sig vid, att man förlorat något av sin privata personlighet. Man är och förblir en »representant» — en representant för något högst opersonligt, nämligen »bolage», som det heter på huskvarnamål. Och i ett litet större företag — jag talar här endast om erfarenheter från ett större sådant på en relativt liten ort — i ett sådant företag är man helt utesluten från medlemskap i någon gruppbildning inom eller utom företaget. Där man visar sig, är det icke Thure Öberg som kommer, det är »chefen för Vapenfabriken». — Detta skapar en hel rad problem. Om jag av rent personlig sympati umgås med någon tjänsteman något nedanför den närmaste direktionskretsen, så blir denne en misstänkt figur: antingen är han chefens gullgosse eller också försöker han ställa sig in. Ännu värre kan det bli om tjänstemannafruar umgås med chefens fru.

Jag har hört berättas, att en nytillträdande chef i ett större företag av sin styrelse fick rådet: »akta dig så att icke du eller din hustru blir god vän med någon inom tjänstemannakåren». — Detta drastiska råd tror jag dock var fel — om nu historien är sann. Jag tror att ett gott förhållande på en arbetsplats icke kan skapas utan att chef och underlydande komma i »privat-personlig» kontakt med varandra, åtminstone i viss utsträckning. Problemet är emellertid svårt där personalen är mångtalig. Vilka skola bjudas till chefens middag? Var skall gränsen dragas? Den situation som företagsledaren sålunda lever i leder till någon sorts personlighetsklyvning. Om Thure Öberg vill rulla hatt en glad kväll, så kan sannolikt icke »chefen för Vapenfabriken göra det». Verkställande direktören sitter också på mellanhand. Bakom sig har han styrelse och aktieägare, som givetvis alltid med en viss misstänksamhet följer hans gärning, och framför sig tjänstemän och arbetare i alla grader. Dessa titta helt naturligt också på chefen med viss skepsis: Vad tänker egentligen karlen? Och litet vid sidan stå allmänhet och myndigheter med mycket stor misstänksamhet. Märkligt nog betraktas industriföretagen och givetvis främst deras chefer med mycket stor misstro av dessa parter. Det anses helt klart, att chefen sitter, liksom spindeln i sitt nät, och försöker fånga och suga ut allt och alla. Han får finna sig i, att hans uttalanden

mötas med misstro av både underlydande och utomstående. Det förutsätter en otrolig konsekvens att motarbeta denna misstro.

Men hur ser chefen själv på sina arbetsuppgifter. Utan tvekan har Sune Carlson fångat en väsentlig del av verkligheten då han skriver: »Förr tänkte jag mig alltid en verkställande direktör som en orkesteranförare som från sitt höga podium ledde orkestern. Nu är jag böjd för att likna honom vid en docka i en marionetteater, där hundratals människor dra i trådarna och tvinga honom att röra sig i olika riktningar.»

Det är givetvis teoretiskt riktigt att företagsledaren skall vara en orkesterledare som främst skall planera och åter planera, ange företagets program, samordna och stimulera medhjälpare. Han skall sätta pålitliga cerberusar vid dörren och telefonlinjen, som med klok urskillning släpper fram endast sådana besökare, som har verkligt viktiga problem att rådgöra med chefen om. Visst är det riktigt, teoretiskt, men jag tror knappast att det är rätt i praktiken. Jag har fått en bestämd uppfattning om att chefens dörr bör stå ganska öppen, i synnerhet för personalen i lägre grader och för arbetarna. Även om det ofta ganska konstruerade ärendet ur chefens synpunkt är bagatellartat, så ger besöket anledning till en personlig kontakt, som — rätt utnyttjad under ett par minuters samtal — kan ge stimulans och impulser av väsentlig betydelse för den anställde och ett tillfälle för chefen att delge allmänna synpunkter och riktlinjer, som lätt sprida sig i den besökandes arbetskrets på ett mycket effektivt sätt. Givetvis får dock icke på så sätt arbetsinstruktioner givas med förbigående av linjeorganisationen. Det kan ligga nära till hands, men måste undvikas. Många chefer förlorar auktoriteten genom brott mot denna regel.

Något som en chef får vänja sig vid, är att det sällan är roliga problem, som dras upp inför honom. Svårigheter och besvärligheter i tekniskt, merkantilt eller personellt avseende avlösa varandra. Men när specialisterna råka i svårigheter, vad kan då egentligen chefen göra? Jo, han kan stärka kuraget och ta ansvaret själv. Det kan ge en hel del tillfredsställelse att se en betryckt och rådlös man med nytt mod gå sin väg för att ånyo angripa ett problem, men man saknar ändå ibland att få känna den glädje, som man som ung ingenjör fick njuta, då man själv löste de primära svårigheterna eller fann nya vägar.

Skall emellertid en självständig och initiativrik anda kunna härska i företaget, måste i första hand de anställda själva få komma med förslag till lösningar på olika problem. Chefen bör endast ange problemet och stimulera sina medhjälpare till att finna en lösning. Ur arbetstrivselns synpunkt är det därvid ytterst viktigt att chefens egna idéer beträffande detaljutformning av förslag och åtgärder icke sättes i förgrunden. Ett ur chefens synpunkt mindre gott förslag, som genomföres med entusiasm och personlig ansvarskänsla på grund av att förslaget ställs av vederbörande själv, är avsevärt mycket mera värt än en mera fulländad plan som ålägges samme man av en detaljintresserad chef. Det talas mycket om trivseln på arbetsplatsen. För att främja denna är chefens egna åtgärder och inställning till medarbetarnas självständighet och rörlighet av allra största betydelse. Ett 80-procentigt gott förslag som genomföres med entusiasm och glädje är för företaget mycket viktigare och värdefullare än ett 100-procentigt bra förslag, som genomföres genom påtryckning.

I detta sammanhang vill jag även beröra ett för chefen svårt problem — behandlingen av fel och felande. Den klassiska metoden är att skälla ut den felande och dekretera, att felet ej får upprepas vid risk av omedelbart avsked. Det torde ej finnas ett bättre sätt att verkligen göra felet till en allvarlig skada för företaget, ty dels drar jag ingen nytta av den erfarenhet, som ett fel alltid kan ge, dels får jag en rädd och osäker medhjälpare, som knappast längre tors göra något alls. I stället för att jaga en syndabock bör jag dra fram felets orsaker och söka vidta förbättringar eller förhindra ett upprepande. Allt i enlighet med den amerikanska sentensen: Den som icke gör några fel gör ingenting, den som gör för många förlorar jobbet. — Och den som icke lär något av egna fel, kan jag sällan bättra genom att med »skäll» minska hans självförtroende.

Utan tvekan är det just personalproblem, som vållar chefen de största bekymren. Samarbetsfrågor och prestigefrågor kunna vara mycket svårlösta. Självklart kan man slå näven i bordet och lösa knutarna med alexanderhugg. Nog blir det tyst med gnisslet, men vart tog arbetseffektiviteten vägen? Min erfarenhet är, att vad man här kan förlora i tid genom att gå fram med lämpor väl uppväges av vad man vinner i organisatorisk kraft genom skapad arbetsglädje.

Vid behandling av dylika frågor måste man numera ta mycket mera hänsyn till individens reaktion än tidigare. Kalla det gärna »dalt», men tills vidare vinner du och ditt företag därpå.

Det anses av skribenterna inom företagsledningsfacket, att en av ledarens viktigaste åtgärder är uppgörandet av en organisationsplan och övervakning av denna, så att envar dels genom arbetsinstruktioner, dels genom placeringen i organisationsschemat får klart för sig sin ställning, sitt ansvarsområde och sina förbindelser med andra. Det är alldeles riktigt. Att göra upp ett schema är vanligen också ganska lätt. Men i praktiken stöter jag sedan på svårigheter, som teoretikern behändigt undviker. Det lär vara så — vilket erfarenheten i stort bekräftar — att ytterst få människor äro kapabla att handla självständigt, att isolera problem och lösa dem; kanske 5 eller högst 10 % av alla. Därefter ha vi kanske 20 à 25 %, som sedan problemet är uppställt och vägen till lösning angiven, kunna relativt självständigt arbeta vidare. Sammanlagt representera dessa ca. 30 % d. v. s. ungefär det antal, som av skolexperterna anses kunna klara realskoleexamen. Men resten, som även måste delvis finnas i varje organisation, måste dels hjälpas tillrätta och instrueras i detalj, och dels — vilket är viktigt — övervakas i arbetet, så att instruktionerna följas.

Vid uppgörandet av en organisationsplan ligger det nära till hands att endast räkna med »A-människorna» eller möjligen även den andra gruppen »B-människor». I verkligheten har jag endast ett fåtal A och sedan en blandning av B- och C-typer. Helt naturligt ha A-typerna benägenhet att likt gökungar växa till och tränga de andra ur boet. Och så får man dels förskjutningar, dels medvetna personbetonade modifikationer, som medföra »hard feelings» och funktionella knutar och oformligheter. Dessa äro källor till ständiga bekymmer för chefen, vilket gör, att många chefer anser ett offentligt organisationschema vara ett oting. Jag delar dock inte den uppfattningen. Schemat bör blott göras upp med klar blick för de individuella svårigheterna. En farlig men ofta ofrånkomlig väg, när man försöker genomföra en viss plan för organisationen, är att *skapa* en befattning för en svårplacerad tjänsteman. Befattningen blir nämligen så lätt kvar sedan tjänstemannen avgått. Jag har hört en drastisk historia om en dylik »propp» i organisationen, som av ledningen gavs ett fristående specialuppdrag och placerades i ett särskilt rum. Efter någon tid kom

hans organisation och fordrade löneförhöjning, då han nu blivit befordrad till ett självständigt arbete.

I en chefs uppgift ingår att söka placera rätt man på rätt plats. Men huru skall han lära känna individerna? Det förefaller till en början nästan omöjligt. Men så småningom börjar trots allt individerna särskiljas. Ett flyktigt möte, allra helst om det sker överraskande, blottar ofta ont samvete hos en människa, vilket i regel tyder på en ögontjänare.

Sedan ha vi de personer, som vid samtal med chefen alltid är med på hans linjer utan synbara egna åsikter. — För all del, det kan även bero på chefen själv, som icke tillåter egna åsikter hos sitt folk, och tyvärr finns det ännu sådana chefer i svensk industri. Vidare möter man som chef »jag-, vi- och dom-folk». Den som vid relation av en glädjande händelse, låter »jag» framträda, talar i tråkiga fall gärna om »dom». — I sådana fall har han »ingen klut med i byken». Pålitligast är i regel »vimannen». Allra helst om han i tråkiga fall övergår till jag-formen.

En vanlig, men icke alltför effektiv typ är den, som aldrig låter en underordnad själv föredraga en fråga för högre chef, även om just den mannen är närmast berörd av eller har behandlat frågan. Det förekommer, att avdelningschefer så tryckt ned sina medhjälpare, att dessa icke ens på direkt tillfrågan våga svara utan med skygga sidoblickar på sin närmaste chef hänvisa till denne.

Vi äro därmed inne på ett mycket svårt problem — rapportgången inom ett företag. I regel går en önskan eller instruktion från chefen tämligen oförfalskad — möjligen något förstärkt — uppifrån och ned i organisationen. Rapporter nedifrån och uppåt är emellertid ofta mycket tillrättlagda innan de nå chefen. Detta gäller särskilt rapporter om fel. Då emellertid fel, som uppstå i en verksamhet, oftast ge de viktigaste impulserna till förbättringar, är det viktigt att dessa fel verkligen bli föremål för analys och icke gömmas undan. Det torde helt bero på chefens egen reaktion inför fel, om han får reda på dem eller icke. Det är otroligt vanligt, att tråkigheter systematiskt gömmas för chefen, så att denne genom överraskande inspektioner själv måste gå på jakt efter dem.

Apropå inspektioner, så är det av vikt att ronderna aldrig göras regelbundet. Jag vill påstå, att en läkare på ett sjukhus, som ju alltid

gör regelbundna ronder, icke vet mycket om hur det ser ut på salarna.

Ifråga om personbedömning börjar chefen genom psykoanalytiska metoder få allt bättre och bättre hjälpmedel för att bedöma sitt folk. Jag vill även peka på grafologien. Man borde aldrig anställa folk, som skrivit ansökan på maskin. Egenskaper, som i framträdande grad hindra ett gott samarbete, återspeglas i regel mycket klart i skriften. Energi och framåtanda likaså. Vid bedömning av folk bör chefen alltid kritiskt betrakta omdömen från andra. Det ligger ofta så mycket ovidkommande inblandat i dessa, personliga sympatier eller antipatier och dylikt. Och prestigedjävulen har många fingrar med i detta spel.

Ett välordnat rapportsystem är chefens instrument för att övervaka rörelsens utveckling. Det är ett till synes ännu olöst problem, huru detta skall uppbyggas utan att han drunknar i papper. Riktlinjen bör vara, att endast sådana siffror och sådan text som markerar en onormal utveckling framläggas för honom. Så länge allt går efter beräkning, bör chefen slippa ägna tid åt vad som händer i nuet. Hjälpmedlet och grunden är givetvis en genomarbetad generalbudget. Jag vill påstå, att budgetarbete är det mest effektiva, som en chef kan ägna sig åt. Han tvingas då dels att fastställa utvecklingslinjerna, dels att genomarbeta organisationen och de tekniska merkantila förutsättningarna på ett sätt, som en mera idémässig spekulation om framtidsplanerna aldrig föranleder. Är en gång budgeten klar, så är detta det effektivaste sättet att åt envar inom organisationen ange företagets politik och hans egen arbetsuppgift. Envar kan själv bedöma resultatet av sitt arbete och chefen själv behöver endast ingripa där väsentliga avvikelser uppstå.

En chef står ständigt inför frågan om en önskvärd åtgärd skall genomdrivas med tvång omedelbart eller om den skall så att säga få växa fram under ett lämpligt tryck uppifrån. Min erfarenhet är, att man bör följa genomsnittsmänniskans tröghetslag. Det tar minst 3 à 4 månader att ställa om arbetsrutinen för ett enkelt arbete, och en organisationsändring tar år för att fungera. Försöker man — som ofta sker — gå fortare fram så uppstår ett motstånd och en olust, som verkar starkt negativt på effektiviteten.

När de blir otåliga brukar jag ställa mina medarbetare inför den jämförelsen, att om den aktuella idén hade framkommit för fem

eller tio år sedan, så hade vi säkert idag varit mycket glada om den fungerat gnisselfritt. Tiden är sålunda ofta chefens bästa bundsförvant, när det gäller allmänna, särskilt organisatoriska, utvecklingsfrågor. Detta utesluter icke att blixtnabba beslut måste fattas och omedelbart verkställas i särskilda fall.

Det svåraste problemet för en chef är att icke känna sig jäktad. Tiden räcker givetvis icke till. Och att så där teoretiskt fulländat indela arbetsdagen anser jag vara en utopi. Men för omgivningen är det viktigt, att chefen synes ha tid för allt och alla. Sigfrid Edström var mästare i detta. Även om sekreteraren före sammanträffandet i detalj instruerat besökaren om hur lång tid han fick disponera hos chefen, så gjorde denne senare aldrig en min av att han hade bråttom eller att besöket måste avbrytas. Tvärtom försökte han ofta förlänga besöket, trots att den besökande hade fått mycket noggranna instruktioner utanför dörren.

Chefen och fritiden är en särskild men icke mindre viktig historia. En företagschef måste synas ute i det moderna samhället. Han måste delta i samhällets liv, i basarer, föreläsningar och dylikt. Han måste även köpa så mycket som möjligt av det han behöver för sig och sitt hushåll i samhällets affärer. Detta är av icke oväsentlig betydelse för en god kontakt mellan företag och samhälle. Det är oerhört viktigt att en företagschef ägnar tid och intresse åt fritidsarbete och fritidssysselsättningar som hans anställda äro intresserade av.

Företagschefens förhållande till företagsnämnderna är ett särskilt och mycket givande kapitel. Utan tvekan är företagsnämnden ett synnerligen positivt verkande instrument om den handhas på rätt sätt. Genom den kan företagsledningen uppnå en mycket god kontakt med de anställda. Ju större företaget är, desto viktigare är företagsnämndens arbete och desto större omtanke måste chefen ägna dess verksamhet. Min erfarenhet är att man kan vara mycket öppenhjärtig gentemot nämndledamöterna. Missbruk av förtroenden har i varje fall icke jag kommit på. Däremot har jag kunnat notera fall, där, tack vare upplysningar i företagsnämnden, nämndens ledamöter verkat som stötdämpare mellan sina uppdragsgivare och företagsledningen.

Ett mycket viktigt område för samverkan mellan företagschef och de anställda av alla grader är förslagsverksamheten. Svårigheten är blott att så behandla inkommande förslag att förslagsställarna — i

första hand arbetarna — känna sig övertygade om en fullständigt objektiv behandling av förslagen. Dessa böra därför behandlas i en företagsnämnden underställd kommitté där representanter för olika kategorier bland de anställda är representerade. Inkomna förslag böra behandlas mycket välvilligt så att de anställda få förtroende för behandlingen av förslagen. Vid Huskvarna tillämpar vi den principen att förslagsställaren får 20 % av den årliga besparingen som kan väntas av förslaget. De högsta belöningarna ha rört sig om en storleksordning av 6 000 kronor.

Det är min uppfattning att företagschefen bör ägna särskild tid och särskilt intresse åt de gamla som på grund av ålder slutar sin tjänst i företaget. Det är utan tvekan viktigt att dessa lämna företaget med ett gott minne. På Huskvarna samla vi därför alltid de avgående pensionärerna till ett särskilt samkväm där de få berätta sina minnen och erfarenheter från anställningstiden.

Det vore mycket att säga om en företagschefs inställning till kommunens arbete och problem. Jag skall emellertid här bara anlägga några få synpunkter. Många påstå att en företagschef, allra helst om företaget är av någorlunda framträdande betydelse i kommunen, icke själv bör delta i det kommunala arbetet. Det är alltför många problem där chefen då kan komma på mellanhand. Jag delar emellertid inte denna uppfattning. Utan tvekan är det värdefullt om företagschefen i den kommun, där hans företag måhända spelar en framträdande roll, även får tillfälle att i den kommunala församlingen såsom *jämställd* med övriga kommunala representanter delta i ett gemensamt arbete. Det är utan tvekan möjligt att företagschefen, i den mån han nu är en förständig karl, kan skaffa sig större förutsättningar för att uppnå ett gott förhållande med sina underlydande, om han inom en församling, där hans underlydande sitter såsom jämställda, får tillfälle att påverka samhällets utveckling. Det stärker utan tvekan prestige även inom företaget. Emot detta kan anföras att han kan komma i mellanställning såsom både chef för företaget och medlem av den kommunala församlingen. Jag tror emellertid att sådana konfliktsituationer med lite omtanke lätt kunna undvikas.

Utän tvekan har företagsledningens problem blivit helt andra i vår tid än för en gången företagsledaregeneration. Chefens ansvar inskränker sig icke till förhållandet mellan honom och styrelsen eller

förhållandet mellan honom och de anställda. Företagen ha blivit en betydligt mera uppmärksammas och övervakad del av samhället, och kontakten mellan företag och samhälle är avsevärt intimare än tidigare. Det är därför naturligt, att en avsevärd del av företagschefens tid åtgår för problem vid sidan av företagets problemsfär i inskränkt bemärkelse. Kontakten med centrala organisationer, med centrala myndigheter m. fl. institutioner har fått en väsentligt ökad betydelse. Det är nog icke ovanligt att en företagsledare endast kan ägna något mellan hälften och två tredjedelar av sin tid åt företaget. Resten av tiden måste disponeras utanför. Det har då blivit helt naturligt att den gamla typen av företagsledare nu mera sällan återfinns. Ansvaret måste delegeras nedåt i organisationen. Min uppfattning är emellertid, att detta icke endast varit av ondo. Utan tvekan har en fördelning av ansvar och uppgifter inom olika företag varit till förmån för deras utveckling. Det fördelade ansvaret bland tjänstemännen har utan tvekan stimulerat deras arbetsinsats och en icke oväsentlig del av våra industriella framgångar under senare decennier torde kunna hänföras till detta förhållande. Ty lika litet som en orkesteranförare själv är den störste specialisten på alla de instrument som samverkar i en orkester, lika litet kan en företagschef vara specialist på alla områden inom företagets verksamhet. Hans uppgift är endast att samordna insatserna, att bedöma resultatet av olika medverkandes insatser och göra de ändringar i orkestern som erfordras för att samklngen skall bli fullständig.

Kan en företagsledare uppnå detta, så må det vara hans ensak på vilket sätt han dirigerar. Jag tror därför, att någon kungsväg fram till en företagsledares arbetssätt icke finns. Ett gott resultat kan uppnås på otaliga sätt men främst torde därvid gälla, att det är ledarepersonligheten och omdömet som spelar huvudrollen och icke tekniken i arbetssättet.

MORGONDAGENS FÖRETAGSLEDNING

Direktör Tore Ericsson

RUBRIKEN »Morgondagens företagsledning» har inte tillkommit i syfte att göra framställningen uppmärksammas utan i avsikt att ställa den neutral i förhållande till dagens företagsledare. Dessa anser nog var och en i sin stad, att just *deras* företag skötes på bästa sätt. Alla vet vi emellertid, att det finns både bättre och sämre skötta företag. Det är svårt att definiera vad god företagsledning är. En sak är emellertid säker, och det är att en utveckling sker även på detta område. Vid en bedömning kan man därför försöka fastställa de utvecklingstendenser som finns och som kan väntas bli av betydelse och på så sätt få en relativ uppfattning om hur företagsledandet påverkas, om det skall tillgodose dagens eller i varje fall morgondagens krav.

Företagsledandet möter problem i alla företag, men främst när de är av sådan storlek, att det finns flera befattningsled mellan företagschef och arbetare. Det är ett sådant större industriföretag i aktieföretags form, som här lägges till grund för min framställning.

Företagsledandet utövas av företagsledningen, och till denna hänföres här den person eller grupp av personer, som har mera permanent inflytande på hur verksamheten inriktas och bedrivs, alltså i regel styrelsen, verkställande direktören samt direktionen, där sådan finnes.

Företaget är en arbetsform, där människors prestationsförmåga utvecklas, tillvaratages och samordnas med andra produktionsfaktorer mot ett visst mål, och det är en av företagsledningens främsta uppgifter att ange detta och de förändringar, som tid efter annan sker i målsättningen.

Generellt är målet i regel att täcka samhällets behov av produkter till priser, som på längre sikt helst ger överskott eller i varje fall täcker kostnaderna. Överskottet, som man i dagligt tal kallar vinst, är i normala fall ett uttryck för hur väl företaget förmår fylla sin uppgift. Största möjliga vinst låter kanske såsom en krass målsättning, men i realiteten gagnar denna inte bara ägarens utan även de anställdas och samhällets intressen.

Denna målsättning kommer med all sannolikhet att stå sig i det demokratiska samhället, men *medlen* att uppnå målen kommer att förändras, dels därför att dessa medel utvecklas, dels därför att friheten att begagna dem begränsas såsom en följd av den utveckling som pågår inom andra områden av samhället, t. ex. inom det sociala området. Man behöver inte gå så långt tillbaka i tiden för att finna att företagsledningen hade stor frihet i valet av medel, och detta val skedde då främst med hänsyn till ägarens egna intressen — kapitalintressena.

En kraftig utjämning av makten hos de båda produktionsfaktorerna kapital och arbete har sedan dess skett och pågår alltjämt. Staten och det samhälle, i vilket företaget arbetar, har vidare tillkommit som nya intressenter och maktfaktorer i företaget.

Det ökade inflytandet från de anställda, staten och samhället medför

1. att företagets betydelse som en samhällelig institution eller som en gemenskap för stora grupper av samhällsmedlemmar uppmärksammas allt mer och mer.

Med denna utveckling följer också, att gränserna mellan företagen »suddas» ut, och att varje industri mer och mer betraktas såsom en helhet och såsom en funktion till samhällets tjänst.

Då vidare

2. planerad ekonomi och ekonomisk kontroll blivit politiskt accepterade begrepp och en stark utveckling skett inom dessa områden har benägenheten för statliga ingrepp i industrien ökat.

Så länge det inte kan visas att den enskilde företagsledarens målsättning ligger i linje med samhällets, kommer sannolikheten av statliga ingrepp att ökas och man får räkna med

3. att idékampen mellan »fritt» och socialiserat näringsliv kommer att pågå.

Denna strid tvingar företagsledaren att framträda och försvara det fria näringslivets »färger». Det blir mer angeläget än tidigare att det fria näringslivet inte uppvisar sådana brister som detta vill tillmäta det socialiserade näringslivet. Man tänker då närmast på konkurrensbegränsande åtgärder samt på befordringar efter andra grunder än duglighet och personliga egenskaper.

Gränsdragningen mellan företagen blir man benägen att i större sammanhang bortse ifrån, även på grund av att statens inflytande och de anställdas kollektiva makt tvingar företagen till kollektiv samverkan, vilket medför

4. att centrala organisationer får en allt större inverkan på företagsledarens handlande.

Han måste numera tänka inte blott på företagens utan även på branschens kollektiva intressen. En icke obetydlig del av hans tid måste tillbringas på externa sammanträden.

Stora delar av industrien är emellertid till sin struktur internationell och på lång sikt måste dessa industriernas internationella konkurrensförmåga få stor betydelse.

Denna utveckling är bl. a. en följd av det förhållandet,

5. att världen ständigt »krymper» genom att transportmedlen förbättras och genom att den politiska utvecklingen raserar skrankor mellan länderna.

Vid planeringen av industrier, även av dem som förr självklart ansågs bära förläggas inom landet, måste man nu räkna med alternativet att förlägga hela eller delar utomlands.

Om vi ser på företagsledarens dagliga verksamhet, påverkas denna främst av

6. att utjämningen och demokratiseringen i samhället fortskrider och att människorna mera allmänt numera fordrar hänsyn till sin individuella person och sin strävan att hävda sig.

Det är för utvecklingen på längre sikt gynnsamt att demokratiseringssträvandena fått sin utlösning i den utveckling som kommit till uttryck genom inrättandet av våra företagsnämnder. Den fortlöpande demokratiseringen genom företagsnämnderna främjar företagsledningens kontakt med de anställda. Den får ökade möjligheter att ge de anställda saklig information om förhållanden i företaget.

Företagsledaren måste inse, att de anställda har sin tillvaro i företaget under en betydande del av sitt liv, och att det är naturligt att de

vill göra denna tillvaro så dräglig som möjligt. Inte bara den anställde utan även hans familj och den intressesfär som han rör sig i är beroende av förhållandena på arbetsplatsen. Det är numera en allmänt accepterad uppfattning att företaget inte får bli ett offer för kapitalistiska maktmotsättningar eller för åtgärder, där maktfullkomlighet får företräde framför förmåga att göra en insats till företagets bästa. Det är orimligt att morgondagens människor utan vantrivsel skall kunna acceptera tillvaron i ett företag med uppenbart otidsenliga samarbetsförhållanden. Utvecklingen mot ett mer och mer demokratiskt samhälle förefaller nog många gå saktare inom företagen än inom samhället i övrigt, och här måste företagen hinna ikapp utvecklingen.

Demokratiseringen kräver nya ledaretyper i företagets olika befattningslägen och förmodligen fler ledare än tidigare, då de anställas trivsel i företaget ofta förutsätter, att de känner sig uppmärksammade av sin överordnade. Detta gäller lika mycket arbetaren i förhållande till arbetsledaren, som souschefen i förhållande till högste chefen. Det förefaller som om demokratiseringssträvandena också kan komma till uttryck i organisationsformen. Sålunda är en utveckling mot ökad decentralisering av företagen säkert i linje med den utveckling man eftersträvar i ett fritt samhälle. Utan reservationer får man dock inte ansluta sig till decentraliseringsprincipens 100-procentiga tillämpning. Det kan ur kostnadssynpunkt helt enkelt vara nödvändigt att för små anläggningsenheter på skilda håll ha exempelvis en central försäljning. Ur mänsklig synpunkt är dock säkert den decentraliserade organisationen att föredra framför den centraliserade. Självständigheten skapar god jordmån för utveckling och initiativ. Det vore nog lyckligt om de individuella företagsenheteras storlek kunde hållas inom måttliga gränser, och detta är möjligt genom decentralisering. Om företaget får överskrida en viss storleksgräns blir förmodligen nackdelarna med centralisering ur mänsklig synpunkt så stora att de inte motsvaras av fördelarna i form av kostnadsbesparingar.

Slutligen bör vi kanske stanna vid företagsledandets »tekniska» sida och konstatera

7. att utvecklingen fortsätter, när det gäller administrativ teknik och administrativa hjälpmedel, vilket ställer ökade krav på företagsledningens kunskaper.

Inte minst när det gäller administrativ teknik är en utveckling på väg, i vilken man ser åsikter växa fram om hur en företagsledning i mycket stora drag skall arbeta.

Det råder förmodligen bland företagsledare och vetenskapare på företagsledningens område enhälligt den åsikten att företagsledaren skall ha sådana personliga egenskaper, att han kan skaffa duktiga medhjälpare och handskas med folk. Han skall vidare behärska företagsledandets teknik. Detta innebär bl. a., att han skall förstå betydelsen av att företaget har en målsättning, och att han måste *planera* för denna och kontrollera att planerna följs.

Om vi här lämnar personalfrågorna åt sidan och ser på den administrativa tekniken så är det alltså företagsledarens planerande uppgift, som främst skall lösas. De påtagliga bevisen för hur man planerar på längre sikt — och detta är ju det väsentliga — får man av företagets

- a) anläggningar
- b) organisationsplan
- c) budgeter och standards.

Genom anläggningarna har företagsledningen i betydande utsträckning tagit ställning till framtiden, då dessa har en varaktighet som sträcker sig långt fram i tiden.

Investeringsöverbäganden är mera komplicerade nu än förr. De påverkas av statliga regleringar, skatter och internationella ekonomiska åtgärder samt av den sannolika allmänna ekonomiska utvecklingen. En investering i anläggningar berör vidare samhällliga frågor och drar med sig fasta kostnader, som mera hör till det sociala området än till den industriella anläggningen. När denna är uppbyggd, är företagsledningens handlingsalternativ begränsade till de olika sätt, på vilka anläggningen kan utnyttjas. Morgondagens företagsledning kommer förmodligen, främst när det gäller investeringsöverbäganden, att bli mera beroende av ekonomiska fakta än nu. En förstärkning av den ekonomiska funktionen i företaget blir därför sannolikt en organisatorisk utvecklingslinje i de större företagen.

Även om man arbetar med organisationsplaner och budgeter, blir bilden av planeringen ändå inte fullständig, om man inte får se ytterligare ett »kvitto» på att planering skett, nämligen företagsledningens skriftliga företagspolitik. Vid sidan av sin betydelse som

planeringsinstrument kan en klar och av företagets styrelse fastställd företagspolitik, bli en vägledning och ett stöd i den opinionsbildning som företagsledningen bör söka skapa.

Som förut framhållits måste företagsledaren i framtiden mera än tidigare framträda offentligt och försvara det fria näringslivet, men förutsättningen för detta är att han känner den näringslivets politik som han skall tala för. En sådan politik tror jag bäst kommer till utveckling om företagsledarna var och en i sin stad försöker utarbeta sin företagspolitik. Ur denna kan sedan det fria näringslivets politik växa fram.

När här planeringen diskuteras menas inte uppgörandet av planer, som överlag är orubbliga. Planeringen sker under vissa förutsättningar, och ändras dessa bör också planerna korrigeras, om så är möjligt. Det värdefulla med planering är först och främst själva verksamheten, då denna tvingar dess utövare att söka samla in alla de fakta som kan påverka handlandet i framtiden. Man blir på så sätt bättre beredd att möta utvecklingen, även om den inte sker efter det antagna mönstret. Uppgörandet av planer är vidare önskvärt ur den synpunkten att planerna bildar en betydelsefull grund för kontroll av verksamhetens utveckling. Ju noggrannare planerna är uppgjorda ju mera kan företagsledaren använda det kontrollsystem som amerikanska företagsledare på sina håll tillämpar med framgång, och vilket kallas »management by exceptions». Detta innebär i princip att företagsledaren i huvudsak endast intresserar sig för *avvikelserna* från uppgjorda planer, varigenom hans kontrollmaterial väsentligt begränsas.

Det planläggande arbetet inom betydelsefulla områden måste vara resultatet av ett lagarbete, ty ingen människa är så skapt, att hon ensam bär på alla de synpunkter som kan anläggas på en framtidsfråga. Därför har den företagschef en svår ställning, som står utan goda kontakter med en kvalificerad grupp industrimän, i det mindre företaget i form av en styrelse, i det större företaget i form av en styrelse och en grupp kvalificerade souschefer. Styrelsen förefaller vara ett utomordentligt lämpligt organ, när det gäller att till företaget knyta utomstående industriell sakkunskap, som företaget kan dra nytta av till en relativt måttlig kostnad. Denna styrelsens roll såsom en industriellt sakkunnig grupp får främst sin betydelse i medelstora och mindre företag, men den är givetvis också viktig i det

stora företaget, må vara att detta har möjlighet att permanent knyta högkvalificerade krafter till sig.

Hur bra styrelse den verkställande direktören än får att samarbeta med, så är denna inte en institution, på vilken han kan avlasta den växande arbetsbörda som utvecklingen för med sig. För detta behöver företagsledaren kvalificerade medarbetare och en företagsorganisation, där arbetsfördelningen klart fastställts.

Kvalificerade medarbetare växer inte på träd och kan ofta inte anskaffas när de behövs och i varje fall då inte av den »standard» man önskar. Morgondagens företagsledning måste därför försöka sörja för en planmässig rekrytering av personal på ledande poster. Det bör kanske understrykas att avlastningen av företagsledarens arbetsbörda inte enbart är en fråga om formell organisation och arbetsfördelning utan kanske främst om personligt intresse och lust hos chefen att generöst överflytta befogenheter till medarbetare och att ge dessa resurser att arbeta på egen hand. Detta måste då innefatta viss frihet för medarbetaren att misslyckas. Kritik från överordnad i sådana fall, där medarbetaren själv inser felgreppet, skapar en känsla av osäkerhet hos medhjälparen. Kritiken måste under alla förhållanden vara positiv och konstruktiv.

Mycket har väl sagts och kommer att sägas om hur en företagsledare bör vara utrustad och arbeta, utan att man kan klart fastställa vad som skapar en god företagsledare. Vi skall inte uppehålla oss vid detta utan bara understryka att det lönar sig dåligt att planera på papperet och exempelvis bygga en formellt god organisation, om inte ledningen i sin praktiska verksamhet tillåter den frihet i arbetet som är nödvändig för individens trivsel och hans lust att ta ansvar. Företagschefens göranden och låtanden blir i regel avgörande för den anda som råder i företaget. Om där skapats en god anda, är det viktigt att personer på ledande poster har accepterat och kan vidmakthålla denna goda anda. Om anspråken härvidlag kommer att infrias kan i regel bedömas, om man låter tjänstemän internt avancera till ledande poster, även om man därvid inte får släppa kravet på duglighet. Däremot kan ett sådant bedömande vara svårt och chansartat att göra, när det gäller tjänstemän utifrån.

Det nu anförda torde ha visat att det finns mycket att lära av utvecklingen för den vakne företagsledaren. Det är väl också få be-

fattningar, där nödvändigheten av att lära och utvecklas i takt med tiden är så framträdande som just inom detta yrke.

Stora delar av samhället är beroende av företagsledarnas sätt att verka och det är ett rimligt anspråk att de väl fyller sin uppgift. Men hur skall man kunna konstatera detta? Är den fria konkurrensen en tillräcklig mätare av företagsledarens kompetens och ett tillfredsställande hjälpmedel när det gäller att eliminera ledare, som inte håller måttet? Här öppnar sig ett stort forskningsfält för företagsökonomien.

Även om företagsledandets »sociala sida» är betydelsefull, måste bedömningen av företagsledarens prestationer i stor utsträckning baseras på hur dessa tar sig uttryck i företagets lönsamhet. Man kan väl nästan se saken så, att lönsamhet är en förutsättning för att de sociala förpliktelserna ska kunna fyllas.

Vid bedömning av företagsledningens prestationer ur ekonomisk synpunkt är man väl traditionellt mest benägen att använda årsresultatbedömningen, och förmodligen kan en sådan bedömning på lång sikt vara godtagbar. Generellt utgör dock inte den absoluta vinstens höjd något uttryck för hur väl företaget sköts. På kort sikt är en av orsakerna till detta, att resultatet kan påverkas av att man utnyttjat värden, vars »förbrukning» inte upptages i redovisningen; jag tänker på bristfälligt underhåll och på en utgiftspolitik, som på lång sikt verkar produktionshämmande eller medför brister i organisationen eller i personalvärden.

En annan orsak är både på kort och lång sikt att bedömningen måste ske efter relativa grunder. God företagsledning behöver inte föreligga därför att ett företag ökar sin vinst med 25 %, om förhållanden som inte har med företagsledarens kapacitet att göra borde lett till en vinstökning på 50 %. En relativ bedömning är givetvis svår att göra men det finns tänkbara metoder, som kanske är praktiskt användbara.

En metod — den externa — består i att man jämför företagets resultat med andra liknande företags, när en sådan jämförelse är möjlig. Den har emellertid en begränsad användning, eftersom flera företag, även i samma bransch, sällan är helt jämförbara och eftersom den officiella redovisningen trots alla föreskrifter om insyn inte brukar vara tillräckligt fullständig för att göra jämförelser tillförlitliga. Det ligger då närmare till hands att försöka den andra — den inter-

na metoden. Såsom intern metod kan man i viss mån betrakta ett budgetförfarande, som tvingar företagsledningen att göra resultatförutsägelser för kommande år, som sedan kan jämföras med det verkliga resultatet. I hur många företag finns det emellertid en fullständig budget såsom ett uttryck för företagets planering?

Vad här närmast avses med den externa metoden är därför en teknik, som det skrivits en del om i amerikansk facklitteratur och som där kallas »management audit». Denna metod innefattar en av objektiva utomstående utförd systematisk revision och genomgång av funktioner och förhållanden i företaget inom områden som inte beröres av den vanliga revisorsmässiga granskningen. Om lämplig sakkunskap kan uppbringas, skulle förmodligen de flesta företag må väl av att bli underkastade en »management audit». Det skulle kunna bli en värdefull hjälp i företagsledarens strävan att vidmakthålla en sund utveckling inom alla företagens funktioner. »Företagsblindhet» hos företagsledare är väl knappast mindre vanlig än »fabriksblindheten» hos tekniska chefer.

Den nu lämnade redogörelsen för hur man kan se utvecklingen på företagsledningens område visar att företagsledaren har en svår uppgift, som säkert inte blir lättare i framtiden. Det har blivit alltmer uppenbart att näringslivet spelar en stor roll i samhället och man börjar även inom befolkningens breda lager att förstå betydelsen av att företagen har en god ledning. Vi har i dag problemet dels att få »management»-utvecklingen accepterad av våra företagsledare, dels att leta fram och uppfostra de personer som i framtiden skall överta ledaruppgifterna.

JÄKT OCH HJÄRTSJUKDOMAR

Av Docent Gunnar Biörck.

DET ÄR en populär föreställning, att det finns ett samband mellan jäkt och hjärtsjukdomar. För ett par år sedan t. ex. startade några försäkringsbolag en antijäktkampanj och därmed — som man trodde — en kampanj mot hjärtsjukdomarna.

Hur mycket sanning det ligger i denna föreställning vet vi strängt taget inte. Man har emellertid vissa »intryck». Sålunda har jag ett intryck av att hjärtsjukdomarna i Stockholm och Skåne — de platser från vilka jag har erfarenhet — ter sig olika. Medan angina pectoris (kärlkramp i hjärtat) är ett mycket vanligt symptom i Stockholm, är det ganska ovanligt i Skåne, medan frekvensen av hjärtinfarkter (blodpropp i hjärtat) är väl så stor i Skåne som i Stockholm. Jag har spekulerat något över detta och tänkt mig, att anledningen till att man har mera angina pectoris i Stockholm är *tempot*, och att anledningen till att man har flera hjärtinfarkter i Skåne är *maten* — vi lever bättre i Skåne än i Stockholm.

Det har till mitt stöd nyligen kommit en artikel i en engelsk medicinsk tidskrift, som ger det första vetenskapliga belägget för att folk som jäktar — detta ord är här använt i dess vidsträcktaste bemärkelse — visar större dödlighet i hjärtsjukdomar, framför allt angina pectoris än andra. Denna artikel redovisar en undersökning, enligt vilken männen inom den högsta socialgruppen har en dödlighet i hjärtsjukdomar, som kan representeras av siffran 228, medan motsvarande siffra inom den lägsta socialgruppen är 66. Beträffande kvinnorna gäller, att den lägsta dödligheten i hjärtsjukdomar finns i den högsta socialgruppen, medan de två lägsta socialgrupperna har den högsta dödligheten.

Detta ger ett siffermässigt belägg för vad vi tidigare haft ett intryck av på många håll i världen. Sålunda kallas ofta kranskärlssjukdomar i den engelskspråkiga litteraturen för *doctor's disease* och i den tyskspråkiga för *Bankierenherz*; om man går igenom dödslistorna i den största amerikanska medicinska tidskriften, så finner man, att ungefär varannan läkare dör i hjärtinfarkt.

Nu finns det emellertid en plats, där varken läkare eller bankirer dör i hjärtinfarkter i någon större utsträckning — och det är Kina. I Kina hör högt blodtryck och åderförkalkning till undantagen. Men jag har av en kollega i New York erfarit, att när kineserna kommer till New York, så får de samma sjukdomar som västerlänningarna. Detta tyder på att det finns en viss relation mellan jäkt och hjärtsjukdomar. Till förmån för detta antagande talar även det förhållandet att den högsta medellivslängden i vårt land uppnås av prästerna.

Hjärt- och kärlsjukdomarna är den största grupp av kroniskt invalidiserande sjukdomar vi har här i landet. Sålunda dör årligen 25 000 svenskar i hjärt- och kärlsjukdomar, vilket motsvarar 40 procent av den samlade dödligheten. Om man utgår från, att de hjärtsjuka har sin sjukdom minst 10 år innan de dör — vilket är ett mycket försiktigt antagande — finner vi, att 250 000, d. v. s. 3,5 procent av befolkningen, lider av hjärt- och kärlsjukdomar. Amerikanerna har i en motsvarande beräkning kommit fram till den dubbla siffran, 7 procent. Differensen torde bero på att vi beträffande den genomsnittliga sjukdomstiden inte velat ta till mer än tio år. Av de 250 000 hjärtsjuka, torde omkring 100 000 tillhöra de produktiva årgångarna.

Statistiken visar även, att mellan åren 1911—1915 och 1914—1944 har den totala dödligheten per tusen invånare sjunkit med 25 procent, medan dödligheten i hjärt- och kärlsjukdomar under samma tid ökat med 67 procent. Denna siffra verkar mycket skrämmande, men är inte fullt så farlig som den låter: dels har den diagnostiska nomenklaturen ändrats, så att vad man nu kallar för hjärtsjukdomar hette något helt annat tidigare, eller helt enkelt betecknades som ålderdomsvaghet, dels har befolkningens sammansättning förändrats. Det är emellertid sannolikt att dödligheten i hjärt- och kärlsjukdomar faktiskt har ökat. Vi har funnit, att denna ökning i dödligheten är koncentrerad till städerna. Den enda sjukdom inom denna grupp, som visar en avtagande tendens inom städerna men tilltagande på

landsbygden, är hjärnblödning. Det anmärkningsvärda är att en färsk amerikansk statistik ger samma resultat.

Vi har även undersökt statistiken beträffande en grupp människor mellan 50 och 60 år. Där är den felkälla som finns i glidningen i nomenklaturen inte så stor: människor i denna grupp har inte, vare sig nu eller tidigare, i någon större utsträckning rubricerats som döda på grund av ålderdomssvaghet. Det visade sig inom denna grupp att dödligheten i hjärtsjukdomar var 50 procent högre hos männen än hos kvinnorna i städerna och 70 procent högre hos männen i städerna än hos männen på landsbygden.

Ett remarkabelt förhållande, som framgick av dessa undersökningar, var att dödligheten i hjärt- och kärlsjukdomar under krigsåren 1942—1943, då ransoneringarna var som strängast, sjönk med 10 procent. Vi hade nog tidigare haft den uppfattningen att en ändring av t. ex. matvanorna skulle påverka statistiken på lång sikt, men det var oväntat att man fick en omedelbar reaktion.

Från praktisk synpunkt är de viktigaste hjärt- och kärlsjukdomarna fyra, nämligen

1. klaffel,
2. blodtrycksförhöjning,
3. åderförkalkning och
4. hjärtneuroser.

Det har varit rätt svårt att se något direkt samband mellan klaffel, blodtrycksförhöjning och åderförkalkning — hjärtneuroserna måste jag lämna åt sidan. På de fyra, fem, sex sista åren har det emellertid kommit fram nya aspekter rörande hur hjärtsjukdomar uppstår och yttrar sig. Ungraren Hans Selye ställde sig redan som ung student frågan, vad det finns för någonting gemensamt för olika sjukdomar. Vad betyder biologiskt »att vara sjuk»? Han har forskat i denna fråga och kommit till den uppfattningen att man kan framkalla vissa sjukdomsbilder på flera olika sätt. Genom att låta råttor springa i burar, genom att bränna dem med kokhett vatten, genom att utsätta dem för olika bakterier o. s. v. kan man framkalla sjukliga förändringar, som även på mikroskopisk väg är svåra att skilja från varandra. Dessa förändringar liknar dem vi har vid reumatisk feber och vid vissa inflammatoriska processer i hjärta och blodkärl.

Denna teori har som på beställning fått ett stöd genom de forskningarna, som samtidigt bedrivits av amerikanerna Hench och Kendall, och som resulterat i upptäckten av cortison och ACTH och gav de båda herrarna nobelpriset.

När man utsätter en person (eller ett djur) för någon skada, är det två slags förändringar som uppstår, dels en lokal förändring på platsen för skadan, dels en allmän förändring. Det var denna allmänna förändring som Selye var ute efter.

Denna allmänna förändring uppstår genom att kroppen via hypofysen (nedre hjärnbihaget) tar upp försvaret mot den lokala skadan på bred front. Genom denna mobilisering försätts organismen i försvarsberedskap. Om emellertid skadan ideligen upprepas, tappar försvaret till slut sugen och motståndskraften dalar. Detta kan förklara, varför den högsta socialgruppen har den största dödligheten i angina pectoris. Man kan nämligen tänka sig, att de som tillhör denna socialgrupp är mera utsatta för sådana upprepade påfrestningar, som tär på försvarets resurser.

De tre av de fyra stora grupperna av hjärt- och kärlsjukdomar, som har ett organiskt underlag, nämligen reumatisk feber och klaffel å ena sidan samt förhöjt blodtryck och åderförkalkning å den andra, låter sig infogas i detta schema.

Klaffelen uppstår ju praktiskt taget alltid på grundvalen av en reumatisk feber. Vad reumatisk feber är, vet vi inte. Vi vet emellertid, att en person ett par veckor efter en halsfluss kan få feber och värk i lederna. Om man försöker hitta bakterier i dessa leder, skall man misslyckas. Ledvärken hör till bilden av det totala försvaret. Man kan säga, att ledförändringarna och klaffförändringarna utgör ett odisciplinerat led i kroppens allmänna motstånd mot infektioner: kroppen har höjt sin motståndskraft i samband med övervinnandet av halsflussen och vet sedan inte, vad den skall göra med alla bångstyriga krafter den satt i gång och tappar kontrollen över dem. Detta yttrar sig i förändringar t. ex. i leder, blodkärl och hjärta. Om man ger patienter med ledbesvär eller begynnande klaffel hypofyshormonet ACTH eller binjurehormonet cortison, kan man mer eller mindre tillfälligt få bort symtomen. Har man tur, hinner kroppen själv fatta tyglarna, medan man hjälper den; har man otur, lägger kroppen av och hoppas att läkaren skall sköta det hela, och man får då ett återfall, när medicinen tas bort.

Reumatisk feber är en sjukdom i tonåren, även om den kan ge sig till känna senare. Klaffelen har en stor nationalekonomisk betydelse; de är vanligen fullt utbildade 10, 15 år efter den reumatiska infektionen, d. v. s. då patienten nått den produktiva åldern.

När man mäter *blodtrycket*, mäter man det tryck som behövs för att komprimera en artär. Det råder många olika uppfattningar om vad man skall ha för blodtryck. På den punkten skulle jag vilja säga, att det bästa är att inte veta, vad man skall ha för blodtryck och inte heller bli upplyst om det. Man skall ha fullständigt klart för sig, att »blodtrycket» inte är någon sjukdom, det är ett symptom. Var och en som blir arg, rädd eller springer 100 meter får förhöjt blodtryck. Blodtryckets höjd regleras å ena sidan av hjärtats pumpkraft och å andra sidan av blodkärlets kaliber. Både hjärtat och kärlsystemet är elastiska, och det råder en ständig balans dem emellan. Det betyder alltså, att orsaken till *hypertoni* (blodtrycksförhöjning) kan ligga antingen i hjärtat eller i kärlsystemet. Det senare är obestriddigen det vanligaste.

Kärlsystemet — och därmed blodtrycket — kan påverkas av olika faktorer, men i alla tider och på goda grunder har njurarna missänkts såsom medskyldiga. Vi vet, att uttalade njursjukdomar leder till förhöjt blodtryck. Njurarna fungerar som en sil, och om silen blir igenproppad, måste det till större kraft för att få blodet att passera genom de återstående hålen. Dessutom är det nog så, att njurarna på något ännu oklart sätt avsondrar något till blodet, som kan höja blodtrycket. Njurarna reagerar även omedelbart på en sinneseörelse i form av en åtsnörning av njurkärlet och det kan hända, att detta leder till en förhöjning av blodtrycket.

Salt har obestriddigen, ehuru vi inte vet på vilket sätt, också betydelse för blodtrycket. Vi äter mellan 5 och 15 gram salt om dagen. Det är lika mycket som den i djurriket, som äter mest salt, nämligen valrossen. Vi äter 50 gånger mera salt än lejonet och 200 gånger mer än gorillorna och kineserna. Detta säger oss, dels att förekomsten av blodtrycksförhöjningar i västerlandet och avsaknaden av sådana hos t. ex. kineserna, kan ha någonting med saltkonsumtionen att göra, dels att man tydligen kan leva mycket bra och uträtta mycket stora fysiska prestationer — jämför gorillan och lejonet — med mycket liten saltförbrukning.

Åderförkalkning uppstår ingalunda genom att det avlagras kalk i kärlväggarna. Det som avlagras är i första hand fettämnet kolesterol, som finns i t. ex. smör, äggulor och inälvor. Denna avlagring sker på insidan av kärlväggarna, bl. a. i hjärnan, hjärtat, njurarna och benen. Särskilt utsatta är kärl, som får utstå särskilt stark påfrestning, ofta i vinkeln mellan två kärl. Mest utsatt är kanske kranskärlen, vilkas uppgift är att sköta hjärtmuskulaturens blodförsörjning.

Beträffande kolesterinet råder en väldig strid och härskar en stor förvirring inom den medicinska vetenskapen. En del säger, att man ådrar sig åderförkalkning, därför att man äter mycket ägg och smör, medan andra säger, att födoämneskonsumtionen inte spelar den minsta roll.

Det finns ingen tvekan om att kolesterinet finns i smör och ägg. Men även om man inte förtär något av dessa födoämnen, så bildar kroppen kolesterol själv. Några vetenskapsmän i Kalifornien har genom experiment med ultracentrifug funnit, att det finns en viss fraktion i kolesterinet, som är särskilt farlig och som ökar t. ex. när man äter ägg.

Angina pectoris uppstår, när det föreligger något som vi kallar coronarinsufficiens, d. v. s. när det råder missförhållanden mellan den mängd blod som tillförs hjärtmuskeln genom kranskärlen och det behov av blod som hjärtat har. Angina pectoris yttrar sig på det sättet, att det gör ont i bröstet — på ett sätt som jag inte skall lära bort. Dessa besvär inställer sig t. ex. när vederbörande springer efter bussen eller när han blir förargad. Både när han springer efter bussen och när han blir förargad, behöver hjärtat mera blod, och det kan inte de »förkalkade» ådrorna servera.

Blodpropp i hjärtat åstadkommer ofta en våldsamt smärta i bröstet och man får en ångestkänsla, som man inte blir av med. Blodproppar uppstår genom att blodet under vissa betingelser — det kan vara sprickbildningar i kärlet, åderförkalkning eller dylikt — leverar sig. Om en sådan propp sätter sig i kranskärlen, upphör blodförsörjningen till vissa delar av hjärtmuskulaturen; kranskärlen försörjer i stort sett var sitt område av hjärtmuskulaturen.

Vad har då jäktet med detta att göra? Man anser sig veta, att upprepede blodtrycksförhöjningar kan disponera för åderförkalkning. Vi vet också, att blodtrycksförhöjning hos personer, som har åderförkalkning eller angina pectoris, kan utlösa sådana skador, att ve-

derbörande omedelbart avlider. Att utsätta sig för upprepade spänningstillstånd eller ett kontinuerligt spänningstillstånd är säkerligen mycket ogynnsamt.

Vad skall då den förtänksamme direktören göra för att undvika sådant? Till att börja med kan han organisera sitt telefonväsen på ett vettigt sätt. Man skall inte ha någon telefon, som går direkt fram, utan man skall ha en sekreterare inkopplad emellan. Man skall över huvud taget inte anse sig tvungen att svara i telefon. Jag håller styvt på att telefonen är en mänsklig rättighet och inte en skyldighet. Om man nödvändigtvis skall ha telefon, skall signalen vara melodiskt tonad. Den skall inte vara sådan, att man hoppar av stolen och blodtrycket åker upp en bra bit varje gång det ringer.

Man skall ordna det bekvämt för sig. Man skall sova en timme efter lunch (man skall ha en soffa på sitt rum). Då skall ingen få ringa, och om någon kommer in skall man inte bry sig om det, men lära vederbörande av med det.

Man skall äta litet men gott, akta sig för fett och minska sin tobaksförbrukning.

En god idé är att man i sin almanacka först reserverar den tid man vill vara ledig och sedan antecknar sammanträden på den övriga tiden.

Man skall akta sig för att drunkna i rutin, utan i stället bevilja sig skapande pauser.

En annan mycket viktig sak, som kanske är svårare att genomföra, är att man skall försöka bli förnöjsam, illusionsfri, tolerant och vänlig mot andra stackars jordevarelser.

När skall man nu börja med denna livsföring? När man är 70 år, är det för sent, och då kan man lika gärna låta bli. Det är i 35—40-årsåldern, som det börjar bli farligt, och det är då man skall börja.

Jag tror, att herrarna — jag märkte det under diskussionen i går — har fått en sak på hjärnan — nämligen ordet »ansvar». Jag tror inte, att Ni har något ansvar. Jag tror, att ni bara har ett liv, och det är ert eget. Detta med ansvar är någonting som myndigheterna hittat på för att kunna klämma åt er riktigt, men jag skulle vilja varna för att ge efter för illusionen om en pliktänsla. Detta är en vacker myt, men den är mycket farlig.

Enligt min syn som medicinare och biolog är det två saker som är viktiga här i livet: den ena är att välja en bra mor till sina barn, och

den andra är att förverkliga sina egna anlag. På dessa vägar förs utvecklingen framåt på lång sikt: man måste vänja sig att se framåt hundra tusen eller miljoner år. Det är det enda som spelar någon roll. Allt det andra är utanverk, som snart raseras och glöms. Kom i håg att tacksamheten är flyktig, minnet är kort och glömskan är stor.

Det här låter som om jag skulle hålla en aftonsång, men det är ju faktiskt så, att vi läkare mer än många andra erfar vad människorna upplever minuterna innan livslågan slocknar. Man skall då finna, att människorna inte finner någon bestående glädje i att de grundat en yllekonfektionsfabrik eller att de författat en proposition om kommunindelningen på landet eller om rätt till fiske i annans vatten. Nej, det man dröjer vid de sista minuterna är mycket enkla ting: en kram av ett barnbarn, ett träd som växer på gården och ett stycke vacker musik. Vad de ångrar är att de avsatt så mycket tid till sammanträden, när de kunnat vara med sina anhöriga i stället.

Vad har nu detta med jäkt och hjärtsjukdomar att göra? Jo, jäkt beror på en önskan att hinna med mer än man orkar. Man måste göra klart för sig, att jäkt är ett tecken på otillräcklighet. Det finns många mycket flyhänta personer, som aldrig jäktar. Det är inte jäkt, om man uträttar mycket på ett trevligt sätt, och utan att det tar emot.

Jäkt sammanhänger med plikt-känslemyten. En av våra mest utbredda egenskaper är att inte kunna säga nej. Men det måste man lära sig. Ingen är outhärlig. Sköter er efterträdare sig bra, är ingen skada skedd. Sköter han sig dåligt, desto mer kommer folk att se er i ett förklarad ljus.

Ni är mycket förtänksamma; ni är med i SPP och ni har ordnat med änkepension. Men jag tycker, att det vore mycket bättre om ni tänkte litet mera på de presumtiva änkorna och litet mindre på pensionerna, hur betydelsefulla de än kan vara ur skattesynpunkt.

Om ni kunde tillägna er en något mindre effektivitetsbetonad livs-åskådning och läte bli att pressa er till bristningsgränsen, skulle ni hålla mycket längre. Men detta är en livsåskådningsfråga: så länge ni tror er vara friska och felfria — vilket är en annan av edra illusioner — kan ingen doktor stoppa er. När ni väl haft en blodpropp, är ni mycket lättare att handskas med. Men då är det litet sent.

Ni frågar er givetvis, hur det skall gå med näringslivet och sam-

hället, om ni i stället för att läsa handelssidan i Svenska Dagbladet läste kinesisk lyrik (kinesisk lyrik är en utomordentlig avkoppling för en jäktad affärsman). Jag tror inte, att samhället skulle gå under. Inte heller om ni skickade hem LO-förhandlarna klockan 16.45 i stället för klockan 5 på morgonen. Eller om ni genom er sekreterare lät hälsa den som ringer upp er, att ni har er lediga dag i dag. Detta är ett problem som kan diskuteras — många anser, att en förkortad arbetsvecka inte skulle medföra försämrat produktionsresultat. Om det är sant för arbetaren, är det nog också sant för direktören. Så länge vi inte har bekymmer för direktörens fritidsproblem, reder det sig nog.

INDUSTRIALISMEN SOM LIVSTRO

Av Professor Torsten Gårdlund

UNDER de två århundraden, då det industriella, marknadsbestämda systemet vuxit fram, har detta system bedömts på skilda sätt. Några av dessa sätt har varit sådana, att de kan sägas utgöra en »livstro». Alldeles nyligen har det industriella marknadssystemet framställts som den ideala ordningen, inte bara från ekonomisk effektivitetssynpunkt utan också från en vidare samhällsynpunkt. I sin bok *Politisk makt och ekonomiska lagar* har nationalekonomen Ivar Sundbom sjungit en marknadens Höga Visa. Han har därvid återknutit till det liberala betraktelsesätt från tiden omkring 1800, enligt vilket den fria prisbildningen också skänker den bästa formen för människornas sammanlevnad. Han hävdar, att konkurrensen på den fria marknaden ger en lösning av den sociala maktfördelningens problem och att det fria konsumtionsvalet på marknaden innebär en i särskilt hög grad demokratisk ordning. Han refererar med ett halvt instämmande den ståndpunkten hos de äldre företrädarna för liberalismen, att marknadsekonomin skulle vara ett bättre uttryck för demokratiens ideal än den politiska demokratin, även när denna är som bäst. Genom hela hans framställning går som en bärvåg den tron, att systemets förmåga att skänka stora materiella framsteg egentligen även är en förmåga att skapa stora, i vidare mening mänskliga framsteg.

Marknadsekonomi och samhällsfred.

Utän tvivel var det så, att den äldre ekonomiska liberalismen var något mer än en teori om hur man skulle kunna uppnå högsta ekonomiska effektivitet. Genom att framhäva och analysera denna egenkap har Sundboms bok stort värde. När Adam Smith motiverar sin

tro på en marknadsmässig ekonomi, med fri företagsamhet, fritt konsumtionsval och fri prisbildning, fäster han ett betydande avseende vid att ett sådant system har stor produktivitet och därför från rent ekonomiska synpunkter är gott. Men man har det intrycket, att ett annat problem väger tyngre i hans tänkande, nämligen maktfördelningsproblemet. Han var kritiskt inställd till merkantilismens starkt reglerade samhälle, där de enskilda inte fick frihet att vidtaga sådana dispositioner, som inte bara skulle gagna dem själva utan också samhället i dess helhet. Han var också kritiskt inställd till de avsteg från det fria marknadssystemet som bestod i att enskilda företagare skaffade sig monopolställning och i eget syfte utnyttjade marknaden. Han tänkte sig, att den fria marknaden var en rättvis och demokratisk ordning, därför att under konkurrensen ingen skulle kunna öva makt över den andre.

Konsumenterna skulle få sina behov tillfredsställda i den mån de ville betala ett kostnadstäckande pris. Ingen överhet skulle bestämma vilka varor som lämpligen borde tillverkas. Företagarna skulle inte kunna göra varandra skada. De tävlade på marknaden under utifrån givna betingelser, den ene kunde vinna och den andre förlora, men ingen kunde påverka marknaden i den ena eller andra riktningen och därför heller inte öva makt över sin konkurrent. På en kreditmarknad, där lån gavs efter räntabilitetsprincipen och under konkurrens på både långivarsidan och låntagarsidan, skulle aldrig kreditgivaren kunna nå en maktställning över låntagaren. På samma sätt med arbetsmarknaden. Så länge näringslivet fungerar efter konkurrensprincipen kan arbetsgivaren aldrig öva makt över arbetstägarna, ty dessa har alltid möjlighet att söka sin utkomst hos någon annan enhet på marknaden. De män som omkring sekelskiftet 1800 utformade den ekonomiska liberalismen såg alltså i den fria marknadsekonomin en ordning där maktproblemet, problemet om hur människorna skall kunna leva vid sidan av och i fred med varandra, var bragt till lösning.

Hos Adam Smith's efterföljare — hos Robert Malthus, David Ricardo samt James och John Stuart Mill — sker en viss förskjutning i bedömningssättet. Den väldiga folkökningen i slutet av 1700-talet och under första hälften av 1800-talet hade kommit svältens och fattigdomens problem att skjutas i förgrunden. Under sådana omständigheter kom 1800-talets klassiska ekonomer att hälsa den

industriella marknadsekonomin mer som en befriare ur fattigdomens grepp än som en ordnare av maktproblemet. Också fördelningsfrågan kom hos de nyssnämnda ekonomerna att i ganska hög grad stå under inflytande av knapphetens bekymmer. De sysslade med problemet om hur de stigande priserna på jordbrukets varor, som måste bli följden av ökad befolkning i förhållande till en avtagande marginell avkastning inom jordbruket, skulle komma att medföra stigande jordräntor. De befarade att jordägarnas allt starkare ekonomiska ställning skulle komma att i samhället införa en spänning med sprängande verkan. Man får en ganska klar bild av i hur hög grad de nämnda ekonomerna var upptagna av fattigdomens problem, när man läser några ord av John Stuart Mill om emigrationens betydelse, i den ekonomiska lärobok som utkom 1848. Han säger där, att emigrationens »nya faktor i modern historia tillsammans med det väldiga uppsving, som frihandeln skapade, givit detta överbefolkade land ett tillfälligt andrum». Vid denna tidpunkt såg ekonomerna sätunda i den industriella samhällsordning som växte fram inte i första hand en ordning som skulle kunna skapa överflöd utan ett system som skulle kunna rädda det överbefolkade Europa från hunger och umbäranden. Det blev ju också så, att det industriella systemet med dess väldiga produktivitet, i förening med uppodlandet av de transoceana jordbruksområdena, gav lösningen av armodsproblemet i 1800-talets Europa.

Även hos de senare klassikerna fanns dock kvar en hel del av den bedömning som varit mest framträdande hos Adam Smith, nämligen att det industriella marknadssystemet också hade sin stora förtjänst i att ge en lösning av maktens problem. Ingendera av dessa två sätt att värdera systemet spelar någon nämnvärd roll i vår egen tid. Den bedömning som var så starkt markerad hos Adam Smith har blivit skjuten åt sidan genom att en politisk demokrati utvecklades under 1800-talet och 1900-talet. Den form av val, som konsumenterna utövar på marknaden, har vid sin sida fått det politiska valet, och allt flera av samhällsproblemen har ju förts över till denna politiska sektor. Fattigdomen har i västerlandet upphört att vara den viktigaste bedömningsgrunden, helt enkelt därför att fattigdomen övervunnits. Så småningom skall jag här komma till att detta förhållande kan ge oss utrymme för en annan bedömning av den industriella samhällsordningen.

Torsten Gårdlund

Välfärdssynpunkten växer fram.

Flera av de egenskaper hos den industriella marknadsekonomien, som från början betraktades som dess tillgångar, kom efter hand att ses som nackdelar. Adam Smith hade talat varmt om arbetsfördelning och specialisering, och han hade genom sitt exempel om knappnålstillverkning visat hur starkt produktiviteten kunde ökas genom dessa två omständigheter. Redan tidigt under industrialismens århundrade började man emellertid ifrågasätta det specialiserade fabriksarbetet från psykologiska synpunkter. Hos den engelske samhällstänkaren Robert Owen säges det i en skrift från 1820, att man inte kan godtaga dessa mänskliga maskiner, som bara kan följa en plog, bara ta ett spadtag eller göra en oväsentlig del av en oväsentlig fabriksvara, som folk lika väl kan leva förutan. I det nya samhälle som Owen förordade skulle arbetarna få lära sig flera yrken, och i stället för de olyckliga existenser som spetsar knappnålar, gör spikhuvuden eller lagar väv och de bonddrängar som dystert stirrar i leran omkring sig, skall, säger han, uppstå en klass av arbetare som genom sina kunskaper blir vida överlägsna det gamla samhällets. Tilläggas bör, att en diskussion av den långt drivna specialiseringens psykologiska nackdelar i själva verket redan fanns hos Adam Smith.

Detta krav på helhet i motsats till specialisering utvecklas främst av de samhällstänkare som benämns utopister, och det går fram genom en hel rad av 1800-talets reformrörelser. Invändningar av liknande slag restes mot de fria konsumtionsval som idealiserats av liberalerna, därför att det ansågs medföra den lämpligaste produktionsinriktningen. När självhushållningen dukat under och människorna specialiserat sina färdigheter, så att ingen längre kunde sköta flera verktyg och ensamma tillverka en vara, förlorade de också kunskapen om och känslan för varan. De som inte kunde spinna eller väva eller slöjda hade heller ingen varukunskap, och till dem kunde de nya näringsidkarna sälja fabrikenas smäck.

Den nästan totala anpassningen efter fabriksväsendets och marknadsekonomiens krav som skedde under 1800-talet kom ju att omvandla människornas bostads- och levnadsförhållanden. Man fick dessa väldiga städer, där folk bor i hyresområden, fjärran från arbetsplatsen. I dessa hyresområden har man nästan ingenting gemensamt, inga gruppintressen, ingen form av socialt liv. Och på den arbetsplats man skyndar till i gryningen fullgör man en specialiserad

syssla, som organiserats av någon annan. Utan tvekan ger detta sätt att organisera samhället som en maskin en väldig effektivitet. Det medför en effektiv användning av produktionsfaktorerna och en kolossal produktion av de varor som konsumenterna vill ha. Men det har också medfört samhällsbildningar av ett slag som systemets anhängare aldrig hade tänkt sig — därför att de knappast tänkt på andra problem än varuproduktionens.

De utopiska författarna från 1800-talets början — Morelly, Saint-Simon, Fourier och Owen — hade alla en annan uppfattning om hur de lyckliga samhällena skulle se ut. De tänkte sig små grupperingar av byns natur, där några tusental personer skulle bo, där varje arbetare skulle få omväxling och trevnad genom att syssla med olika saker, där arbetetets tyngdpunkt var förlagd till jordbruk, medan manufaktur och industri endast skulle vara en hjälp att höja levnadsstandarden. Fritiden skulle i dessa samhällen tillbringas på ett socialare sätt än i marknadens och konkurrensens samhälle. Samma känslor och intressen som i det liberala samhället binder familjens medlemmar vid varandra skulle i utopisternas samhälle binda gruppernas medlemmar tillsammans. Den glada och vänliga samvaron tedde sig för dem som det bästa och viktigaste i mänskligt liv.

Laissez-faire-liberaler och statsocialister är varandra ganska lika.

Vi har alltså sett att de samhällstänkare, som i den industriella marknadsekonomien trodde sig ha funnit en lösning inte bara av de ekonomiska frågorna utan även av det som brukar kallas livsfrågor, redan tidigt möttes av misstro och gensagor. På några punkter — när det gällde arbetsfördelningen och specialiseringen, känslan för varorna samt frågan om bebyggelsens form — har jag antytt kritikens beskaffenhet. Ur detta tvivel föddes skilda förslag om i vilken riktning det industriella systemet skulle kunna omformas. I allmänhet föreställer man sig att det varit socialismen, i första hand statsocialismen, som erbjudit den i förhållande till marknadssystemet motsatta och därigenom riktiga ordningen. I de senaste årens diskussion har det emellertid flera gånger framskyttat, att den ekonomiska liberalismen och socialismen i många avseenden är varandra ganska lika. Det har sagts av Hayek, av Keynes, av Bertrand Russel, och det sägs på sätt och vis nu också av Sundbom. För den som verkat inom

olika delar av samhället är det också slående, att de stora industri- cheferna å ena sidan och de socialdemokratiska departementschefer- na å den andra i en rad avseenden är samma sorts personer. I vad består då olikheterna mellan de två åskådningarna?

Man kan för det första säga, att socialisterna liksom liberalerna fäster mycket stort avseende vid den industriella teknikens och orga- nisationens förmåga. Båda typerna är stordriftsmänniskor, som tänker sig att med hjälp av väldiga, rationellt ordnade fabriker lösa knapp- hetens problem, och detta uppfattar de som det viktigaste av de mänskliga problemen. Man tänkte sig inom den liberala föreställ- ningsvärlden, att sedan den industriella marknadsekonomien skapat en riklig försörjning, så skulle det ankomma på människorna själva att ordna ett lyckligt liv. Detta skulle de förmå, därför att de är för- nuftsvarelser, som kan inse och förverkliga det som är i deras in- tresse. Socialismen, i den form Marx gav den, är i detta samman- hang inställd på alldeles samma sätt. När samhället övertagit pro- duktionsmedlen, öppnar sig portarna till det den materiella »frihe- tens sanna rike», där människorna utan vidare anvisningar från de socialistiska lärofäderna skall veta att leva ett lyckligt liv.

I andra samhällsläror, t. ex. utopisternas, menar sig filosoferna kunna ge de nödvändiga bruksanvisningarna för det rätta sättet att leva. Människornas liv kan inte bli gott och lyckligt bara genom att man bygger upp en ram i form av en effektiv produktionsapparat, antingen den styrs av de fria marknaderna eller av statsmakten. Mot den här angivna grundtanke, som förenar socialismen och liberalis- men, har nyligen gjorts invändningar värda att lyssna till.

R. H. S. Crossman tar upp denna frågeställning i den nyutkomna uppsatssamlingen *New Fabian Essays*, vars omprövning av socialis- mens föreställningar väckt så stor uppmärksamhet inom det engelska arbetarpartiet. Det goda samhället, det som är bärare av frihetens och jämlikhetens värden, växer inte fram som en följd av att man inrättar något visst ekonomiskt eller politiskt system, säger Crossman, utan endast om man medvetet och tålmodigt strävar efter att steg för steg och från fall till fall förverkliga dessa värden. I stället för att tänka oss en automatisk rörelse mot frihet och framsteg måste vi vara klara över att de nya tekniska och ekonomiska maktmedlen lika väl skapar olyckor och orättvisor i samhället, så länge vi inte satsar tillräckligt på att hålla de onda krafterna i schack.

Varje ekonomiskt system, det må vara kapitalistiskt eller socialistiskt, urartar förr eller senare till ett system av privilegier och ut-sugning, om det inte övervakas ur det slags samhällsmoraliska synpunkter som bara kan finnas hos minoriteter. Denna övervakning var under 1800-talet liberalismens uppgift. I dag har det blivit socialismens. »Men vi kan inte fylla denna uppgift, så länge vi grundar vår politik på det materialistiska misstaget, att det materiella framsteget gör människorna fria och likställda. En särskilt farlig form av detta misstag är den tron, att det ekonomiska är den bestämmande faktorn i samhällsutvecklingen och att, om vi åstadkommer ekonomisk rättvisa, vi automatiskt skapar mänsklig frihet.»

I fråga om själva värdena har den romantiska traditionen åtskilligt att ge.

Det har redan framgått, att motsättningen till industrialismen som livstro inte utgick från socialisterna — som i grunden bara ville att staten skulle inträda som målsman i ett samhälle av samma beskaffenhet — utan från de olika romantiska eller utopiska rörelser som blomstrade under 1800-talet. Det var dessa rörelser som var rädda för arbetsfördelningen och för de stora fabriksstäderna. De ville att människorna skulle hålla ihop i små samhällen, där de hade möjligheter att känna varandra och arbeta för gemensamma intressen, samhällen där de skapande impulserna får utrymme. Om detta har jag skrivit rätt mycket på annat håll, men jag kanske ändå kan få upprepa det här.

I vår egen tid har detta tankeflöde bäst samlats i Bertrand Russells allmänna skrifter. I en av sina essayer säger Russell, att det för kapitalismen och socialismen är gemensamt, att de betonar de materiella målen på medlens bekostnad. Det viktiga är inte så mycket vad produktionen åstadkommer utan hur människorna har det när de producerar. Det industriella samhället är så starkt dominerat av målföreställningar att vi för att skapa lycka ständigt måste rikta våra frågor mot medlen. Vilka insatser från näringslivet har gjort människorna glada att leva, frågar Russell. Har människorna fått känna, tänka och handla på sådana sätt som gjort deras tillvaro försvarlig? Har de fått erfara den nyvunna kunskapens lyckokänsla? Har de fått fröjdas åt solskenet, våren och blommornas doft? Har de fått känna den

glädje i livet, åt vilken de enkla samhällena ger uttryck genom dans och sång?

Tro på dessa värden — samarbete och samvaro, helhet, spontanitet, skönhet — och misstro mot det industriella samhällets värden — konkurrens, specialisering, effektivitet och nytta — kännetecknade flera av det förra seklets reformrörelser. Den i en rad europeiska länder omhuldade slöjdrörelsen hade ju en i vidaste mening pedagogisk uppgift. Man tänkte sig, att de unga genom utbildning i handaslöjd skulle vinna färdigheter som gav dem annan tillfredsställelse än det specialiserade arbetet. Man tänkte sig också, att slöjden skulle ge dem den varukännedom som höll på att gå förlorad. De estetiska värden som fabriksväsendet hotade försvarades i England av Ruskin och Morris. Särskilt den sistnämndes strävanden har man ju i vår egen tid återknutit till.

Det är väl också så, att de arkitekter från 1930-talet, vilkas strävanden gjorde så starka intryck på oss som då var studenter, egentligen sökte en arkitektonisk och stadsplanemässig utformning åt det rätta sättet att leva, åt vad de betraktade som det goda livet. Och det var ett liv med större tyngdpunkt på samordning och organisation än vad som fanns i marknadssamhället. De ville inte bara rita och bygga efter de enskilda beställarnas önskan, de ville ge samhället en annan och riktigare utformning än den som slumpvis kommit till stånd under industrisystemets utveckling. På detta sätt har i varje fall jag uppfattat deras strävanden såsom jag nu efteråt minns dem.

Med dessa resonemang, som bitvis måst få antydningens form, har jag velat säga, att det under industrialismens århundrade fanns två centrala trosföreställningar som nu håller på att förlora greppet över oss. Den ena av dessa föreställningar hade att göra med det materiella framsteget. Själva den industriella uppbyggnaden och dess möjlighet till en allt större produktion ansågs betyda ett framåtskridande i mera allmän mening. Den andra föreställningen var att man kunde ordna det goda livet så att säga *en gros*, att man blott behövde skapa ett effektivt system för produktion och fördelning och sedan kunde släppa människorna lösa där inom. Tack vare att de så väl förstod sina egna intressen skulle de där kunna förverkliga ett gott och rikt liv. Något sådant tror inte längre Crossman och inte heller jag. Man måste kultivera sin trädgård. Man måste hela tiden genom

Industrialismen som livstro

direkta och konkreta insatser försöka skapa sådana fabriker, sådana bostadsområden och sådana samhällsanläggningar som tillgodoser de principer som av visa män hållits för riktiga. Hjalmar Gullberg talar i en dikt om den »trupp med sönderskjuten fana, som går från tidevarv till tidevarv». Och han riktar denna fråga:

Vad är det för ett ljust Fata Morgana
Som lockat er att lämna plog och harv?
Vad väntar ni väl bortom skyn för arv?

På den frågan kanske man kan svara, att de som irrat omkring med sönderskjuten fana under de sista två århundradena alla är inspirerade av de värden utopisterna hyllade och som också vi, när vi tänker efter, anser vara grunden för en hygglig tillvaro. Dessa värden har inte kunnat beredas tillräckligt utrymme i det industriella samhälle som byggdes upp under 1800-talet och den första hälften av 1900-talet. I samma mån som fattigdomens och umbärandenas problem börjar lösas, har vi dock fått ökade möjligheter att ägna vår uppmärksamhet inte så mycket åt ett längre uppdrivande av varuproduktionen utan åt de villkor, under vilka vi arbetar, och åt de sätt, på vilka vi lever tillsammans. Den utopiska drömmen om riktigare samhällsbildningar har just genom det industriella framåtskridandet fått en chans att bli förverkligad.

INNEHÅLL

Tore Browaldh:	Företagen i en förändrad värld	7
Erik Dahmén:	Gamla och nya utvecklingsproblem i svensk industri och svenskt näringsliv	29
Gunnar Heckscher:	Företagsledarens politiska ansvar	43
Valdemar Lundberg:	Arbetarnas befordringsmöjligheter och ståndscirkulationens betydelse	57
Sven H. Åsbrink:	Industriföretagets personaltjänst	65
Thure Öberg:	Att vara företagsledare	81
Tore Ericsson:	Morgondagens företagsledning	93
Gunnar Biörck:	Jäkt och hjärtsjukdomar	103
Torsten Gårdlund:	Industrialismen som livstro	113

SNS vill genom forskning, studier och debatt söka vidga kunskaperna om de ekonomiska och sociala förhållandena och om näringslivets och samhällets funktioner och arbetssätt, stimulera till positiva insatser i den samhälls- och näringspolitiska debatten, skapa förutsättningar för en ekonomisk politik som tillfredsställer kraven på ekonomisk utveckling samt på socialt framåtskridande.

SNS är obundet av politiska partier och intresseorganisationer. Dess arbete finansieras genom bidrag från näringslivet.

Forskning

rörande särskilt ekonomiska, sociologiska och psykologiska problem bedrivs av vetenskapsmän inom eller utom SNS. Resultaten av forskningsarbetet publiceras som självständiga avhandlingar i SNS' skriftserie.

Studier

på grundval av bl. a. resultaten från forskningsarbetet och i anslutning till föredrag bedrivs i lokala grupper runt om i landet, där företagsledare och deras närmaste män studerar och diskuterar för näringslivet och samhället aktuella problem. Lokalgrupperna stöds i sitt arbete av SNS' centrala kansli, som dessutom bedriver litteratur- och referattjänst.

Debatt

äger rum, inte bara i SNS' lokalgrupper, utan även vid de centrala kurser och konferenser, som SNS arrangerar på skilda håll i landet med deltagande av representanter för näringslivet, statsförvaltningen, arbetarrörelsen, universitet och högskolor m. fl.

Debattinlägg utarbetas på grundval av forskningarna av på området kunniga personer och utges av SNS.

SKOLREFORMEN OCH NÄRINGSLIVET

Synpunkter på försöksverksamheten

Ett debattinlägg från SNS med en undersökning av vissa psykologiska och pedagogiska förutsättningar av fil. dr JAN AGRELL. Pris kr 4: 50

FÖRHÅLLET MELLAN FÖRETAG OCH ANSTÄLLDA I SVENSK INDUSTRI

Några jämförelser med amerikanska förhållanden

av CHARLES A. MYERS, professor vid Massachusetts Institute of Technology.

Pris kr 6: 75

Myers' bok finns även i en engelsk upplaga

INDUSTRIAL RELATIONS IN SWEDEN

Pris inb. kr 8: 75

KONKURRENS ELLER SAMVERKAN

Ett diskussionsinlägg om kartell- och monopolproblemen

av docent HANS BREMS, ekon. lic. BERT LINDSTRÖM, fil. lic. JONAS NORDENSON, jur. och fil. kand. JAN RYDSTRÖM, professor ULF AF TROLLE, och fil. dr JAN WALLANDER. Pris kr 8: 75

SVENSK STATSFÖRVALTNING I ARBETE

av professor GUNNAR HECKSCHER.

Pris häft. kr 14: 50, inb. kr 17: 50

EFFEKTIVITET OCH RÄTTSSÄKERHET

Ett diskussionsinlägg om statsförvaltningen

Pris kr 1: 50

VINSTDELNING OCH VINSTANDELSSYSTEM

Uppkomst · Utveckling · Framtidsmöjligheter

av TORSTEN SKYTT och SVEN H. ÅSBRINK.

Pris kr 3: 75

MÄNNISKAN I INDUSTRISAMHÄLLET

Arbetslivet

av professor TORGNY T. SEGERSTEDT och fil. lic. AGNE LUNDQUIST. Pris kr 25: —

Pris kr 7: 50

P. A. Norstedt & Söners Förlag i distribution