



Studier och debatt

Föredrag och
diskussioner
vid SNS
konferens
i Saltsjöbaden
februari 1957

- **Utbildning av
chefer och
experter i
företagen**

SNS vill

genom

- vetenskaplig forskning
- studier och debatt i lokala grupper
- centrala konferenser och kurser
- publicering av resultaten från dessa verksamhetsfält

sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden, stimulera till positiva insatser i arbets- och samhällsliv och till ett individuellt ställningstagande i den allmänna debatten.

SNS är en ideell sammanslutning av enskilda personer inom svenskt näringsliv.

SNS är fristående från politiska partier och intresseorganisationer.

SNS bildades den 5 juni 1948, och dess arbete finansieras genom bidrag från näringslivet.

Utbildning av chefer och experter i företagen

Föredrag och diskussioner vid SNS konferens
i Saltsjöbaden februari 1957



STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE

Studier och debatt

utges av

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Sköldungagatan 2, Stockholm Ö.

Tel. 23 25 20. Postgiro 35 62 60.

Redaktionsråd:

Tore Ericsson

Erik Huss

Axel Iveroth

Carl J. Kjellberg

Arne Lundmark

Måns Nerman

Börje Wickman

Redaktör: Stina Thyberg

Ansvarig utgivare: Torsten Carlsson

Förord

Att ”verkställa en allsidig och förutsättningslös prövning av universitetens och högskolornas uppgifter och behov i det moderna samhället” är uppgiften för 1955 års universitetsutredning. De ökande ungdomskullarna, den stigande studentexamensfrekvensen och det starka intresset för högre studier skapar som bekant stora svårigheter för universiteten och högskolorna med deras sedan länge otillräckliga resurser. Men det gäller också att leda de stora studentkullarna in på sådan utbildning att deras insatser i framtiden kan brukas på det sätt som bäst svarar mot behoven. Näringslivets fortgående omvandling medför ökad efterfrågan på kvalificerad arbetskraft, delvis för nya funktioner för vilka det ännu inte finns reguljära utbildningsvägar. Samtidigt förändras hela tiden förutsättningarna för personalrekryteringen på olika nivåer.

Programmet för en utbyggnad av det högre utbildningsväsendet måste

följaktligen utformas under aktiv medverkan av näringslivet, som för övrigt självt sedan länge i olika former bedriver en omfattande utbildningsverksamhet. För att sammanföra experter från skilda håll till en diskussion om utbildningen av chefer och experter i företagen anordnade SNS den 11—12 februari 1957 en kontaktkonferens i Saltsjöbaden. Dit inbjöds dels universitetsutredningen och andra företrädare för universitet och högskolor, dels representanter för företag och organisationer inom näringslivet. Avsikten med det referat av konferensens överläggningar som härmed publiceras är att bidra till debatten om näringslivets krav på arbetskraft för kvalificerade befattningar, om högskoleväsendets utbyggnad och reformering och om näringslivets egna utbildningsinsatser.

Stockholm i september 1957.

Torsten Carlsson

Innehåll

Utbildning av chefer och experter i företagen

Konferensprogram och föreläsare	10
Deltagare	11

Tillgång och efterfrågan på högre utbildning

Statssekreterare Ragnar Edenman

Högskolornas studentantal fördubblas på tio år	13
Universitetsutredningens första etapp	14
Undervisningsreformer	14
Forskningsvolymen undersökt	14
Nya högskolor?	15
Nya utbildningsnivåer?	15
Prognosernas förutsättningar	16
3 procent fler akademiker per år	16
Stigande akademikerbehov	17
Begåvningsreserven räcker!	18

Direktör Torsten Carlsson

Akademikerna en ny personalkategori inom företagen	19
Växande efterfrågan på akademiker inom näringslivet	19
Analysera företagets behov av högre utbildad personal!	20

Diskussion

Laborationer i skift vid de tekniska högskolorna	20
Parallellbefattningar eller fortsatt specialisering?	21

Chefs- och expertfunktioner i företagen

Bankdirektör Rune Höglund

Vad är en chef?	23
Chefens representativa funktion	23
Organisationsaspekten	24
Ledaruppgiften	24
Chefens arbetsätt	25

Chefen som specialist	25
Expertkategorin i växande	25
Chef eller specialist?	26
Från konsulter till anställda experter	27
Utvecklingen skapar nya expertfunktioner	27
Forskning och utvecklingsarbete	28
Företagstyp och expertbehov	28
Expertens plats i organisationen	29
Vem blir en god chef?	30
Att analysera chefers och experters arbetsuppgifter	31

Diskussion

Vad satsar svensk industri på forskning och utvecklingsarbete?	32
--	----

Utbildningsbehov och nuvarande utbildningsmöjligheter

Teknik

Teknologie doktor Uno Lamm

Anlag och förutbildning	34
Hur utnyttjas teknikerna?	35
De tekniska högskolornas undervisningsmål	35
Studietid och undervisningsformer	36
Ekonomingenjörer och universitetsingenjörer	37
Industrin och forskningen	38

Replik

Varför enhetsskola?	38
-------------------------------	----

Ekonomi

Direktör Bertil Vinberg

Ekonomins centrala roll i företaget	39
Handelshögskolorna — nu och i framtiden	40
Behovet av ekonomer	40
Teknisk-ekonomisk utbildning	41
Praktik och vidareutbildning	42
Vetenskaplig fördjupning	42

Försäljning

Direktör Per Lindberg

Egenskaper viktigare än kunskaper	43
Företagets typ påverkar utbildningsbehovet	44
Försäljningsorganisationen — ett konkret exempel	45
Reklam och marknadsforskning	46
Akademikerna på försäljningsområdet	46

Personaladministration

Fil. lic. Anders Rosenquist

Vad är personaladministration?	47
Personaltjänstens organisation och rekrytering	48
Utbildning av personaladministratörer	49
Hur utbilda utbildningsledare?	49

Företagsjuridik

Ombudsman Sten Sandell

Ökat behov av jurister i företagen	50
Skiftande arbetsuppgifter	50
Hur blir man företagsjurist?	52
Ekonomi i blickpunkten	52
Praktik och fortbildning väsentliga	53
Företagsjuristen kan bli en god företagsledare	53

Företagsledning

Rektor K. A. Lindquist och direktör Bengt Petri

Att vara född till ledare och att utbildas till det	54
Ekonomisk utbildning ofrånkomlig	55
Materiella kunskaper och formella	55
Företagsledarens uppgift: att samordna och att bära ansvar	56
Att utbilda företagsledare	56

Grundutbildningen i framtiden

Rundabordsamtal mellan *professor Ingvar Svennilson* (ordf.), *direktör Lars Brising*, *professor Robert Kristensson*, *professor Gunnar Westerlund* och *generalkonsul Nils J. Ahlund*

Den ökade studentexamensfrekvensen	59
Toppbegåvningar till teknisk och kommersiell högskoleutbildning	60
Skall studentexamen vara sakrosant?	62
Måste företagen anställa studenter?	63
Ny utbildningsnivå för ingenjörer önskvärd	63
Årskullarnas variationer och befordringsmöjligheterna	64
Företagen tvingas strukturera om sin personal	64
Fler civilekonomer behövs	65
Ny utbildningsnivå: BA-examen	65
Framtidens ingenjörersbehov	66
Utbildningens organisation	67
Ny utbildningsnivå för ekonomer?	68
Vidareutbildningen central fråga för högskolorna	69

"AB Universitetstjänst"	69
Två slag av vidareutbildning	70
Handelshögskolan i framtiden	71
Ekonomingenjörsutbildningens organisation	72
Decentraliserad högskoleutbildning	73
Ingenjörsutbildning inom ett företag	74
Högskolor och näringsliv bör samverka	75

Diskussion

Framtidens gymnasier	76
Skolornas matematikundervisning måste reformeras	77
Teknologernas betygsnivå onödigt hög	77
Exempel på BA-utbildning: Grafiska institutet	78
Utbyggnad av handelsgymnasierna	78
Ny nivå i dansk ingenjörsutbildning	79
Horisontala specialister behövs på det tekniska området	80
Industrins andel i den tekniska utbildningen	80
Kvinnliga naturvetare som beräkningsingenjörer	81
Hur skall man kombinera teknisk och ekonomisk utbildning?	81
Ekonomingenjörsutbildning	82
Efterutbildning central uppgift för högskolorna	83
De tekniska högskolornas roll i vidareutbildningen	83
Svenska Teknologföreningens kurser	84
Hur skall vi använda humanisterna?	84
En andra våg av utbildningsmöjligheter	86
Rundradiouniversitet	86
Högskolemiljöns betydelse	87
Det specifikt akademiska	87
Studenterna bör få introduktion i vetenskaplig metodik	88
Utbildning och bildning	88
Hur skall vi få tillräckliga utbildningsresurser?	88

Kompletterande utbildning genom näringslivets försorg

Rundabordssamtal mellan *direktör Erik Bengtson* (ordf.), *bankdirektör Rune Höglund*, *direktör Ragnar Sachs* och *generaldirektör Håkan Sterky*

Nordiska Kompaniet

"Civilekonomernas NK"	90
Försäljarpraktik obligatorisk	90
Utbildning i personalledning	91
Kontakt med cheferna	91

Kommittén en viktig arbetsform	92
Utbildning på internationellt plan	92
Televerket	
Mångskiftande utbildningsbehov inom televerket	93
Förlängd utbildningstid, omfattande kursprogram	94
Väl kvalificerade elever	94
Vidareutbildning och specialkurser	95
Svenska Handelsbanken	
Över 100 akademiker i Handelsbanken	96
Systematisk personbedömning	97
Kurser och stipendier	97
Mångsidigt utbildningsprogram för akademiker	98
Varför anställs akademiker?	98
Flexibilitet behövs i högskoleutbildningen	99
Generella synpunkter	
Vidareutbildning branschvis	99
"Multiple management"	100
Anpassningsproblem i samband med utbildningen	101
Ett exempel på arbetsanalys och systematiserad utbildning	102
Utbildningen måste omfatta hela företagshierarkin	103
<i>Diskussion</i>	
Näringslivet behöver utbildare — hur skall de utbildas?	104
Rekrutering av företagsledare	
<i>Direktör Tore Ericsson</i>	
Intresset väckt för chefernas arbetssätt	106
Företagsledare och andra chefer	106
Cheferna arbetar på lång sikt	107
Företagsledaren och medarbetarna	108
Specialisternas insatser måste samordnas	108
Svårt att värdera företagsledarens insatser	109
Företagsledarrekrutering till idealföretaget	109
Verkställande direktörens plats i företagets organisation	110
Företagsledarrekrutering till problemföretaget	111
Att utvälja och pröva företagsledarkandidater	112
Ledarutbildningen betydelsefull	113
<i>Replik</i>	
Företagsledning genom samverkan och delegering	113

Specialutbildning för företagsledning

Professor Gunnar Heckscher

Teknikerna dominerar de svenska företagen	115
Den administrativa faktorns roll i företagspolitiken	115
När skall företagsledarutbildningen sättas in?	116
École Nationale d'Administration	117
Administrative Staff College	117
Försvarshögskolan	118
Vilka bör utbildas?	118
Enskild och offentlig administration har gemensamma problem ..	119
Arbetsmetoder vid företagsledarutbildningen	120
Utbildningens innehåll	121
Politisk skolning viktig	122
Bör vi skapa en förvaltningshögskola?	122

Diskussion

Ledarutbildning i Finland	123
Ledarutbildning i Norge	125
Centre d'Études Industrielles	127
När skall företagsledarutbildningen sättas in?	128
Företagen måste kunna ge sina anställda ledighet för studier	129

Utbildning av chefer och experter i företagen

Konferensprogram och föreläsare

Konferensordförande: direktör *Axel Iveroth*, Cembureau

Tillgång och efterfrågan på högre utbildning

Statssekreterare *Ragnar Edenman*, Kungl. Ecklesiastikdepartementet, och direktör
Torsten Carlsson, SNS

Chefs- och expertfunktioner i företagen

Bankdirektör *Rune Höglund*, Svenska Handelsbanken

Utbildningsbehov och nuvarande utbildningsmöjligheter

Teknik — teknologie dr *Uno Lamm*, ASEA

Ekonomi — direktör *Bertil Vinberg*, Bolidens Gruv AB

Försäljning — direktör *Per Lindberg*, Försäljnings AB Scania-Bilar

Personaladministration — fil. lic. *Anders Rosenquist*, Husqvarna Vapenfabriks AB

Företagsjuridik — ombudsman *Sten Sandell*, Skånska Cement AB

Företagsledning — rektor *K. A. Lindqvist*, Svenska Arbetsgivareföreningen, och
direktör *Bengt Petri*, Skandiaförsäkringar

Framtidens utbildningsvägar

a. Grundutbildning

Rundabordssamtal mellan professor *Ingvar Svenilsson*, Stockholms Högskola (ordförande), direktör *Lars Brisning*, Saab, professor *Robert Kristensson*, Kungl. Tekniska Högskolan, professor *Gunnar Westerlund*, Handelshögskolan i Stockholm, och generalkonsul *Nils J. Åblund*, Wezäta-Melins AB

b. Kompletterande utbildning genom näringslivets försorg

Rundabordssamtal mellan direktör *Erik Bengtson*, Stockholm (ordförande), bankdirektör *Rune Höglund*, Svenska Handelsbanken, direktör *Ragnar Sachs*, AB Nordiska Kompaniet, och generaldirektör *Håkan Sterky*, Televerket

Rekratering och utbildning av företagsledare

a. Företagsledarrekratering

Direktör *Tore Ericsson*, Nordisk Konsultation AB

b. Specialutbildning för företagsledning

Professor *Gunnar Heckscher*, Svenska Institutet

Deltagare

Civilingenjör Olof Andersson, Svenska Teknologföreningen, Stockholm
Civilingenjör Vilhelm Andren, AB Skånska Cementgjuteriet, Stockholm
Fil. lic. Håkan Berg, Uppsala
Överste Gunnar Bergh, AB Svenska Pressbyrå, Stockholm
Professor Sune Bergström, Lunds Universitet
Direktör Thomas Christiansen, Sandvikens Jernverks AB, Sandviken
Professor Harald Cramér, Stockholms Högskola
Direktör Lennart Cronqvist, Svenska Arbetsgivareföreningen, Stockholm
Civilingenjör Bertil Ehn, Nääs Fabriks AB, Tollered
Rektor Harald Elldin, Kooperativa Förbundets studieavdelning, Vår Gård, Salt-
sjöbaden
Direktör Sven Ersman, Trafik AB Grängesberg---Oxelösund, Stockholm
Direktör John Færden, AGA, Lidingö
Sekreterare Lars Foyer, SNS, Stockholm
Regeringsrådet Henning Fransén, Kungl. Handelsdepartementet, Stockholm
Konsulent Henning Friis, Arbejds- og socialministeriet, Köpenhamn
Direktör Olle Grafström, AB S. Gumælius Annonsbyrå, Stockholm
Direktör Elis Göth, AB Pharmacia, Uppsala
Sekreterare P. Anders Henrikson, SNS, Stockholm
Civilingenjör Sven Hornewall, Svenska Cellulosa AB, Sundsvall
Professor Torsten Husén, Lärarhögskolan i Stockholm
Direktör Gösta Kaudern, Kockums Mekaniska Verkstads AB, Malmö
Professor Folke Kristensson, Handelshögskolan i Stockholm
Bankdirektör Eric Lindström, Svenska Handelsbanken, Stockholm
Direktörsassistent Arne Lundmark, Sveriges Industriförbund, Stockholm
Direktör Morten H. Magnus, Studieföretaget Samfunn og Næringsliv, Oslo
Överdirektör Nils H. Magnusson, Sveriges geologiska undersökning, Stockholm
Byrådirektör Einar Malmgren, Teleskolan, Stockholm
Ingenjör Helge Melkersson, Televerket, Norrköping
Byråchef Sven Moberg, Statistiska Centralbyrå, Stockholm
Civilekonom Bertil Neuman, Stockholm
Civilingenjör Birger Norinder, Jonsereds Fabriks AB, Jonsered
Konsulent Sven Nyman, AB Svenska Metallverken, Västerås
Sekreterare Georg Nyström, SNS, Stockholm
Bankdirektör Gösta Olson, Göteborgs Bank, Stockholm
Ingenjör Hjalmar Olson, AB Gustavsbergs Fabriker, Gustavsberg
Direktör Anders Prag, AB Tegea, Malmö
Rektor Antero Rautavaara, Institutet för industrins arbetsledning, Helsingfors
Civilekonom Knut Redlund, AB Nordiska Kompaniet, Stockholm
Direktörsassistent Gunnar O. Rising, SNS, Stockholm
Professor Knut Rodhe, Handelshögskolan i Stockholm
Sekreterare Per-Erik Rönquist, Tjänstemännens Centralorganisation, Stockholm
Rektor Raymond Schött, Stockholms Stads Handelsgymnasium
Professor Torgny T. Segerstedt, Uppsala Universitet
Direktörsassistent Bengt Senneby, Skandinaviska Banken, Stockholm
Laborator Per Svenonius, Försvarets Forskningsanstalt, Stockholm
Personalchef Nils Svensson, Telefon AB L M Ericsson, Stockholm
Direktör Otto Säfwenberg, Svenska Civilekonomföreningen, Stockholm
Direktör Hans Thorelli, Telefon AB L M Ericsson, Stockholm
Sekreterare Stina Thyberg, SNS, Stockholm
Professor Rolf Waaler, Norges Handelshøyskole, Bergen

Bankdirektör Bertil Wallin, Göteborgs Bank, Stockholm
Overingenjör Rolf Wattne, Statens Teknologiske Institutt, Oslo
Professor Edy Velander, Ingeniörsvetenskapsakademien, Stockholm
Konsul Curt Wennberg, AB C. J. Wennbergs Mekaniska Verkstad, Karlstad
Direktör Ragnar Widegren, Svenska Väg- och vattenbyggares Riksförbund, Stockholm
Disponent Sam Widenfelt, Wezäta-Melins AB, Göteborg
Professor Ragnar Woxén, Kungl. Tekniska Högskolan, Stockholm
Rektor Bror Zachrisson, Grafiska Institutet; Institutet för Högre Reklamutbildning, Stockholm
Direktör Sven H. Åsbrink, Industriens Produktionsråd, Stockholm
Förste sekreterare Bertil Östergren, Sveriges Akademikers Centralorganisation, Stockholm

Tillgång och efterfrågan på högre utbildning

Statssekreterare Ragnar Edenman

Högskolornas studentantal fördubblas på tio år

I direktiven för 1955 års universitetsutrednings arbete står det att situationen vid universitet och högskolor "på grund av den fortgående starka ökningen av studentantalet och den nästan explosionsartade tillströmning av studerande till de högre läroanstalterna, som är att emotse i mitten av 1960-talet" är "sådan att praktiskt taget hela ramen för den högre undervisningen håller på att bli för trång. — — — Det synes — — — nödvändigt att nu angripa frågan om universitetens och högskolornas ställning i dagens och morgondagens samhälle i hela dess vidd." Det är med andra ord ramen för den kommande universitets- och utbildningspolitiken som utredningen skall syssla med.

Det är väl knappast någon intresserad som inte genom den del av utredningens material som redan har offentliggjorts har fått klart för sig att antalet universitets- och högskolestudenter kommer att minst fördubblas från 1955 till 1965. Det är alltså fråga om en oerhörd tillströmning, som kommer att ställa vårt utbildningsväsen på ytterst besvärliga prov.

Det är dock viktigt att betona att problemet inte får angripas som om det gällde en överproduktionskris.

Det är ingen katastrof som förestår, tvärtom står det i direktiven att ett sådant tillskott av kvalificerad arbetskraft är ytterst värdefullt för samhället. Det gäller för alla som planerar på detta område att obönhörligt slå ner det spårttänkande som eventuellt kan leva kvar. Så sent som på 1940-talet diskuterade inte bara studenter utan många i ansvarig ställning universitetsproblemen på ett sätt som om det i första hand gällde att hindra att alltför många kom in vid högskolorna. Självfallet skulle vi kunna lösa de nu aktuella utbildningsproblemen genom att helt enkelt införa spärar på alla områden där vi tror att en överproduktion hotar.

Läget är ju det att vi kan utgå ifrån en stor brist på arbetskraft på flertalet tekniska områden, medan vi samtidigt mätt med dagens mått kommer att få ett överskott på andra områden, framförallt de som skall försörjas av humanistiskt utbildad arbetskraft. Mot den bakgrunden vill jag stryka under att även detta överskott måste vara välkommet i vårt land, fastän vi idag inte kan mobilisera tillräcklig fantasi för att föreställa oss hur vi skall använda alla de psykologer, sociologer, språkmän osv. som utbildas vid universiteten. Hela grundtonen måste alltså vara progressiv och optimistisk, om man skall nå något resultat.

Universitetsutredningens första etapp

Universitetsutredningen kommer i sommar att framlägga sitt första tryckta betänkande, som skall handla om universitetens, framförallt de filosofiska fakulteternas, undervisningsproblem. Det gäller att snabbt komma igång med en ordentlig upprustning; arbetet sker med sikte på att 1958 års riksdag skall kunna fatta de avgörande besluten. Vi räknar också med att i det betänkandet kunna ta med hela organisationen av tjänster vid universiteten och dessutom de ting som är grundläggande för forskarutbildningen, alltså licentiand- och doktorandstipendier samt anslag för forskarutbildning.

I ett senare betänkande, som blir vårt huvudbetänkande, kommer övriga frågor rörande forskningen, organisationsfrågor och prognoser. Vi avser att där göra en analys av å ena sidan tillströmningen, å andra sidan behovet av akademiskt utbildad arbetskraft. Frågan om vår begåvningsreserv räcker har utretts genom docent Kjell Härnqvists försorg; vi har verkligen blivit bönhörda när vi hoppades på en livlig debatt i det ämnet.

Undervisningsreformer

När det gäller undervisningen är följande reformer väsentliga. För det första är det nödvändigt att på ett bättre sätt än nu kunna organisera studierna i små grupper. Den enskilde studenten — det gäller framförallt universitetsmiljön, mindre fackhög-

skolemiljön — får inte komma bort som en totalt ensam människa i universitetsstaden. Vi har en ganska skrämmande statistik över studieavbrott; när vårt material om studietider, examens- och tentamensfrekvenser och studieavbrott läggs fram kommer det att vara ett artilleri så grovt att det blir mycket svårt att motstå. Om man kunde minska studieavbrotten och dessutom förkorta studietiden, skulle oerhörda resultat nås redan utan att ytterligare begåvningar behövde utnyttjas.

För det andra räknar vi med en uppläggning av studierna i mera successiva kurser med fler lärare, framförallt i undervisande ställning. Vi hoppas att om möjligt kunna få in mer av anslagsautomatik i hela systemet. Alla som har sysslat med universitetens anslagsfrågor vet ju, att när en enskild professor så småningom har kommit fram till att han behöver ytterligare en assistent, dröjer det ett och ett halvt år innan kvarnen har gått runt inom fakulteter, avdelningsråd, överstyrelser och fram till departementsförslag och riksdagsbeslut. Om man kunde få någon automatiskt verkande regel, som i mera lagbunden form angav en relation mellan antalet studenter och antalet lärare, skulle man ha kommit oerhört långt.

Forskningsvolymen undersökt

Vad forskningen beträffar har vi bland annat genomfört en forskningsvolymundersökning genom vilken vi har försökt kartlägga hur många män-

niskor i landet som är engagerade i forskningsarbete, om det är universitetsfolk, om det är folk utanför universiteten, om forskningen bedrivs inom universitetsinstitutioner, inom näringslivets organisationer eller ute i industrin och överhuvudtaget hur forskningsmiljön ser ut. Även denna kartläggning torde komma att vara ytterligt värdefull. Dess bättre visar forskningsvolymsundersökningen inte några skrämmande resultat på samma sätt som undersökningarna på undervisningssidan. Betydande forskningsprojekt är igång och väldiga summor satsas. Även dessa är naturligtvis otillräckliga, men vi kan med större lugn och fattning angripa forskningsproblemen. Vi har på detta område inte samma oerhörda hets efter oss som när det gäller undervisningen.

Nya högskolor?

Av största betydelse för hela uppläggningsen är hur man skall dimensionera universitet och högskolor. Därvid kommer man bl. a. in på frågan om den tredje tekniska högskolan, ett mycket delikat problem. För närvarande förefaller det närmast luta åt det hållet att det inte finns några möjligheter att grundlägga och driva en tredje fullständig teknisk högskola. Av den prognos som framlagts av Sveriges Industriförbunds teknikerkommitté tycks det å andra sidan — beroende på hur man tolkar siffrorna — som om det föreläge ett behov av ett ytterligare årligt tillskott av 300 à 400 tekniker, som man inte vet var man skall kunna utbilda. I dagens läge går

det därför trots allt inte ihop, om man säger att det inte går att få en tredje teknisk högskola. Någonting måste göras; utredningen har därför också framkastat tanken på en s. k. industrihögskola.

Även när det gäller frågan om ett norrlandsuniversitet måste vi så småningom komma fram till en uppfattning. Vi kommer inte att driva någon norrlandspolitik för dess egen skull; det är inte av romantiska skäl som en högskola i Norrland kan bli motive-rad. Men om det svenska hushållet behöver en eller flera nya utbildningsanstalter, skall vi snarare se saken så att vi bör vara tacksamma för att Norrland finns till hands att hjälpa helheten, att det finns en landsända som har möjlighet att bära upp ytterligare högskolor.

Nya utbildningsnivåer?

Inom utredningen har vi många gånger ställt oss frågan vilka utbildningsnivåer som överhuvudtaget är önskvärda. Vi får inte vara så sterila i vårt tänkande, att vi inte kan räkna med någonting annat än nivåerna realexamen, studentexamen och universitetsutbildning. Det svenska systemet är välordnat, men det behövs kanske ytterligare möjligheter. Industrihögskolan, så som vi först tänkte den, skulle bl. a. vara ett mellanled mellan å ena sidan studentexamens- och läroverksingenjörsnivån, å andra sidan civilingenjörnivån. Vidare är det uppenbart att det på enhetsskolans högstadium behövs en lärarkategori mellan folkskollärare, dvs. klasslärare, och

akademiskt utbildade, specialiserade ämneslärare. Det är mycket möjligt att sådana nya utbildningsnivåer skulle kunna motiveras även på andra områden.

Rekryteringen sammanhänger i hög grad med utbildningsanstalternas förläggning. Den härnqvistska begåvningsreservsundersökningen har visat att i våra universitets- och högskolestäder 30 à 33 procent av en årskull tar studentexamen, på vanliga gymnasieorter utan universitet däremot endast 20 à 22 procent. Mindre samhällen med en samrealskola eller en kommunal realskola producerar 10 à 12 procent studenter, medan bygder utan högre skolor mäktar med endast 3 à 4 procent. Det är alldeles självklart att den geografiska spärren här har stor betydelse. När Norrbotten fick sitt första tekniska läroverk i Luleå kom det genast en ny och våldsam våg av ynglingar som ville bli ingenjörer. Det finns många sådana exempel.

Prognosernas förutsättningar

Alla prognosmakare måste givetvis ha en viss gemensam samhällspolitisk målsättning. Vi kan inte gärna beräkna behovet av akademiskt utbildad arbetskraft, om vi t. ex. inte räknar med en fortsatt växande nationalproduktion och en fortsatt utbyggnad av socialpolitiken. Ett totalt lönestopp eller ett kärvare klimat som skulle innebära en hårdare linje på det socialpolitiska området skulle omedelbart få sina konsekvenser för bedömningen av det framtida samhällets behov av akade-

miskt utbildad arbetskraft. Man kan inte angripa frågan om läkarbehovet utan att göra klart för sig hur man tänker sig samhället om tio, femton år. Om det finns någon person som fortfarande tror att den sjuåriga folkskolan skulle vara tillräcklig, får han helt andra prognoser när det gäller lärarbehovet än de flesta av oss som redan har accepterat att en nation som vår inte kommer undan med mindre än nioårig obligatorisk skola.

3 procent fler akademiker per år

Hur ser då siffrorna ut? Inledningsvis har tillströmningssidan berörts. Vår försiktigaste prognos visar på i runt tal 27 000 studerande år 1960 mot 23 000 för närvarande, 40 000 à 41 000 år 1965 och 50 000 år 1970. Ifråga om behovssidan visar en akademikerinventering som universitetsutredningen har företagit att totalantalet akademiker under 65 år — gymnastiklärare och agronomer undantagna — mellan 1935 och 1955 ökade från 32 000 till 54 000, dvs. med 70 procent. Ökningstakten under dessa tjugo år har varit mycket jämn: från femårsperiod till femårsperiod har antalet ökat med 15 procent, vilket betyder knappt 3 procent per år — det är ganska lustigt att denna från andra områden kända siffra dyker upp även här.

Teologerna har minskat från 9 procent av samtliga akademiker år 1935 till 6 procent år 1955. En svag minskning i relativt antal föreligger också ifråga om jurister och märkligt nog även för civilingenjörer, apotekare,

jägmästare och veterinärer, medan en svag ökning i relativt antal har ägt rum beträffande filosofer, läkare, tandläkare och farmaceuter.

Ställer man antalet akademiker olika år i relation till den totala folkmängden i åldrarna 25 till 65 år, finner man att akademikerprocenten sakta men säkert har ökat under perioden. 1935 var antalet akademiker av samtliga i åldern 25 till 65 år 0,99 procent, 1940 hade det ökat till 1,07, 1945 till 1,15, 1950 till 1,24 och 1955 till 1,41 procent.

Det är ganska lätt att göra beräkningar även för den närmaste framtiden, och vi har företagit en rad räkneexempel. Vid en mycket kraftig tillströmning skulle vi t. ex. enligt ett av våra alternativ 1975 ha 119 000 yrkesverksamma akademiker mot 52 000 nu. Det gör ändå inte mer än 3 procent av den yrkesverksamma befolkningen. Den som till äventyrs tror att vi skulle få ett överskott av akademiskt utbildade i arbetsprocessen, ett akademikerproletariat, torde alltså hysa överdrivna farhågor. Eftersom många andra av spårrentens argument kommer att dyka upp i sådana här sammanhang bör vi lägga på minnet att även den våldsammaste stegring i absoluta tal åstadkommer ganska liten förändring av akademikernas andel av totalbefolkningen.

Även akademikernas nuvarande systerställning har vi kartlagt. Intressantast i detta sammanhang är väl att bara 14 procent av alla akademiker är yrkesverksamma inom näringslivet. Den offentliga sektorn är totalt dominerande. 25 procent är lärare och vetenskapsmän vid universitet och högskolor och andra skolor; inom hälso- och

sjukvården är 25 procent och i den offentliga förvaltningen 16 procent verksamma. Knappt 2 procent verkar inom organisationsväsendet; detta är ingen låg siffra med hänsyn till det relativt nya område det här är fråga om.

Stigande akademikerbehov

Alldeles säkert kan man säga att behovet av akademiker tycks öka, utan att någon klar övre gräns framträder, på praktiskt taget alla områden där inventeringar gjorts, möjligen med undantag för lärarbanan där man får räkna med att det inom vissa ämneskombinationer, framförallt språk och andra humanistiska ämnen, redan i början av 1960-talet kommer att bli en mycket god balans. Våra hittillsvarande prognoser har emellertid utgått från nuvarande elevantal i klasserna. Man behöver bara sänka detta antal med ett par elever för att omedelbart skapa ett avsevärt behov av nya lärare. Realskoleutredningen räknade ut att behovet av akademiskt utbildade lärare genast skulle stiga med 252, om man sänkte medeltalet per klass i realskolan med en elev. Om vi lägger fram en prognos som visar att lärare i historia, geografi, engelska, tyska och kanske även andra ämnen kommer att produceras i överskott från 1963 eller 1964, sker detta alltså med utgångspunkt från vad vi nu kan bedöma som möjligt på det här området. Men det finns oändligt många ting som kan hända och som på nytt kan helt förändra resultaten. Hittills har prognoserna på praktiskt taget alla

områden varit för pessimistiska. Den som hävdar att varje prognos är felaktig därför att den är försiktig har större chanser att komma rätt än den som intar motsatt ståndpunkt.

Behovet av civilingenjörer är klart dokumenterat genom den undersökning som har utförts av Industriförbundets teknikerkommitté. Likaså är behovet av ett ökat antal farmaceuter klart. När det gäller civilekonomer tyder en enkät på att behovet fram till 1965 är betydligt större än vad nuvarande utexamination från handelshögskolorna visar; det torde därför bli mycket svårt att undgå att inrätta en tredje handelshögskola. Ifråga om jurister får man räkna med en svagare ökning än ifråga om civilekonomerna, men att deras antal kommer att öka är självklart. Efterfrågan på politices magistrar växer relativt sett mer än för jurister. Ifråga om läkare är diskussionen i hög grad svävande; både universitetskanslern, medicinalstyrelsen, den sterserska kommittén för översyn av hälso- och sjukvården i riket, den utredning som nu sysslar med prognosarbetena på läkarutbildningens område, landstingsförbundet och stadsförbundet anser emellertid att t. o. m. det nuvarande intaget av 408 medicinare per år är för litet. I så fall räcker de nuvarande fyra fakulteterna inte till, utan vi måste ha en ny, femte. Beslutet i denna fråga får redan 1957 års riksdag tillfälle att fatta.

Begåvningsreserven räcker!

Till sist vill jag ställa frågan: har vårt land en begåvningsreserv som räcker

för denna utveckling? När universitetsutredningen satte igång undersökningen av begåvningsreserven var det aldrig vår mening att vi skulle kunna säga att så och så många procent ytterligare kan ta studentexamen, så och så många procent ytterligare kan bli civilingenjörer. Vare sig man ställer sig på den ena eller på den andra ytterlighetsståndpunkten, har emellertid diskussionen visat att det finns en tillräckligt stor reserv för att man inte skall behöva planera utbildningsväsendet som om begåvningarna inte räckte till. Därmed är ganska mycket vunnet. Om vi hade tvingats säga att näringslivet kommer att få ytterligt besvärligt att tillgodose sitt behov av ingenjörer av det skälet att ungdomarna är för obegåvade för att tillägna sig en sådan utbildning, hade givetvis ett helt annat grepp på hela problemet blivit nödvändigt. Då om inte förr hade man fått börja sänka standarden, specialisera på ett annat sätt och lägga om praktiskt taget hela utbildningssystemet.

Härnqvists utredning, som vi naturligtvis kommer att närmare analysera från våra utgångspunkter, är tillräcklig för att visa att reserverna även när det gäller tekniker och matematiker är betydande. Härnqvist kom fram till att man skulle kunna utbilda ungefär dubbelt så många som nu. Men varför stå fast vid den siffran? Det kanske är tre gånger så många, det kanske är färre — reserven är i varje fall inom överskådlig tid tillräcklig för att vi skall kunna inrikta våra krafter på att söka av den gemensamma kakan få ökade resurser för att utbilda den.

Akademikerna en ny personalkategori inom företagen

Man har uppenbarligen ett ganska gott grepp om tillgångssidan på den framtida arbetskraftsbalansen för folk med högre utbildning. Däremot är man långt mindre på det klara med efterfrågesidan. Problemet med efterfrågesidan gäller i särskilt hög grad näringslivet. För statstjänsten är det inte fullt så svårt att metodiskt komma tillrätta med det, eftersom akademikerna på det området har gamla traditioner och det vidare finns fastställda kompetenskrav eller i varje fall föreställningar om vilka kompetenskrav man bör ställa, något som inte i samma grad gäller inom industrin och det övriga näringslivet. Detta förhållande torde få ses mot den bakgrunden att akademikerna — varmed jag menar universitets- och högskoleutbildade personer på det hela taget — är en ny personalkategori inom företagen. Det är först under de senaste trettio eller möjligen fyrtio åren som akademiker i större utsträckning har kommit ut i näringslivet. Den andel av akademikerna som går till näringslivet är dock fortfarande inte särskilt stor. Även sedan vi fått den moderna civilingenjörsutbildningen föredrog man i många branscher länge också på ledande befattningar tekniker med annat slag av utbildning. Civilingenjörerna kan sägas ha gjort sitt genombrott på 1920- och 1930-talen; civilekonomerna, som är den andra stora huvudgruppen av akade-

miker i näringslivet, blev allmänt accepterade först på 1940- och 1950-talen.

Av de akademiker som kommit från universiteten har endast ett mycket litet fåtal gått till företag inom industri, handel, bankväsen, försäkringsväsen och andra näringar. Universiteten har länge behållit sin karaktär av utbildningsorgan för olika slag av offentliga tjänster, och det är först på senare tid som näringslivet har börjat intressera sig för att i större utsträckning anställa folk med universitets-examina. Det finns emellertid en del sådana grupper som har tradition. En av dessa är juristerna, vilka dock inte är många, en annan försäkringsmatematikerna, som utgör en ännu mindre grupp.

Växande efterfrågan på akademiker inom näringslivet

För närvarande tycks näringslivets intresse för att anställa akademiker vara i växande. Inte minst gäller detta organisationerna inom näringslivet, vilka redan under krigsåren kraftigt har ökat sitt bestånd av jurister, ekonomer och statistiker. Många enskilda företag har i synnerhet under de senaste tio åren lagt sig till med folk med akademisk bakgrund. Efterfrågan har därför på sistone mer och mer kommit att gälla en brokig samling akademiker, såsom matematiker, kemister, psykologer och sociologer; deras samman-

lagda antal är dock ännu tämligen begränsat. Av Bertil Kugelbergs artikel i SACO-tidningen 1956: 8, "Akademikerna i industrin", framgår att det inom det område som täcks av Svenska Arbetsgivareföreningens statistik, dvs. i huvudsak industrin, finns något över 6 000 personer med högskoleutbildning ute i företagen. Av dem är den övervägande delen, 4 300, civilingenjörer; därefter kommer 900 civilekonomer, ett hundratal jurister och övriga akademiker till ett antal av 600, vari även ingår en sådan grupp som jägmästare.

Analysera företagens behov av högre utbildad personal!

Allt som allt är antalet akademiker, i synnerhet från den filosofiska fakulteten, ute i företagen ännu litet, men det är avgjort i stigande. En väsentlig fråga är hur mycket dessa grupper

kommer att öka och vilka grupper av folk som näringslivet kommer att ha intresse av. Inom näringslivet råder en mycket stor flexibilitet vid utnyttjandet av tillgängliga personalresurser. Detta gör att det blir åtskilliga frågetecken efter de prognoser man upprättar. Man har inom näringslivet ännu inte på allvar satt igång med att grundligt analysera vad som krävs för kvalificerade befattningar av olika slag, även om de mera progressiva företagen sedan några år gör undersökningar på detta område.

Grundliga sådana analyser är väsentliga för att man skall komma tillrätta med rekryteringsproblemet, som i framtiden alltmer måste intressera varje företagare. Analyserna kommer säkert att visa att akademikerna inte bara utgör ett naturligt rekryteringsunderlag för rena expertbefattningar utan även i högre grad än nu kan utnyttjas i företagens linjeorganisation för exekutiva och affärsmässiga uppgifter.

Diskussion

Laborationer i skift vid de tekniska högskolorna

Generaldirektör Håkan Sterky

Har universitetsutredningen till de tekniska högskolorna och universitetens naturvetenskapliga institutioner ställt frågan om undervisningen inte skulle kunna ordnas i två skift? Pro-

fessorerna säger visserligen att det är omöjligt och att lokalerna redan är upptagna från kl. 8 till kl. 21. Men fråga då också hur många timmar om dagen t. ex. ampèremetrarna på de elektriska institutionerna är i bruk eller hur många timmar om året som laboratorerna utnyttjas! Svaret blir drastiskt — 10 procent eller någonting liknande.

Man kan naturligtvis inte köra i skiftet på samma sätt i en undervisningsanstalt som i en fabrik. Men tag exempel från en industri eller en telefonstation! Vad man sätter till på det andra skiftet är förutom de rent produktiva personerna förmän av olika grader, däremot inte administrationschefer. Man behöver alltså när det gäller undervisning inte sätta till fler professorer utan kan sätta till lärare av lägre grad, bara professorerna tar ansvaret även för det andra skiftet. Ett sådant system torde bli mer och mer betydelsefullt ju dyrare våra instrument och institutionsbyggnader blir.

Parallellbefattningar eller fortsatt specialisering?

Statssekreterare Ragnar Edenman

Avvägningen mellan nya parallellbefattningar och nya specialistbefattningar vid de tekniska högskolorna är ett stort problem. Under de senaste tre, fyra åren har utvecklingen gått därhän att man koncentrerat sig på de grundläggande ämnena, matematik, mekanik, hållfasthetslära etc. Men samtidigt framförs varje år med växande styrka krav på nya specialiteter, t. ex. professorer i gasdynamik, mikrovågsteknik, stadsbyggnad, vägbyggnad. Omkring varje professor bildas snabbt en pressure group. Man säger t. ex. att det är ett livsvillkor för vår flygindustri att professuren i gasdynamik kommer just nu. Det är lika viktigt för andra industrigrenar att professuren i mikrovågsteknik kommer till. Man kan inte bygga en stad

om man inte får en professur i stadsbyggnad. Våra vägar är dåliga därför att det saknas professorer i vägbyggnad.

Det dilemma man då kommer i sammanhänger med att utbildningen måste ha en sådan standard att man utbildar alla till forskare, vilket kräver en högklassig grundläggande utbildning. Samtidigt vet vi att vetenskapen går framåt just därför att man ständigt tar upp nya specialiteter; vetenskapen utvecklas i första hand på gränsområdena, har man sagt. Ämnen delas; ett särskilt tydligt exempel därpå är kemin. Vi måste räkna med att fortfarande under några år komma i ständiga konflikter mellan dels kravet på att få fram fler parallellbefattningar i grundläggande ämnen för att kunna ge de växande studentkullarna en gedigen utbildning, dels strävan att följa med vår tid och inrätta nya professorer på specialområden av särskild betydelse. En utveckling längs den senare linjen måste komma att medföra att resurserna för de grundläggande ämnena blir mindre.

Diskussionen om en professur skall inrättas gäller nämligen inte frågan om samhället har råd med en professorslön. Man kan räkna med att varje ny professur på det tekniska, naturvetenskapliga och medicinska området medför en kostnad av i runt tal en miljon kronor — för professor, institution och hela den basorganisation som fordras.

Generaldirektör Håkan Sterky

Det bör räcka om de studerande vid de tekniska högskolorna har varit

framme vid forskningsfronten på ett eller två områden — de behöver inte ha nått så långt på alla områden. En viss valfrihet måste finnas inom de olika fackavdelningarna. För den närmaste tioårsperioden är det förmodligen viktigast att lägga resurserna på parallellärare inom befintliga ämnen.

På vissa områden måste vi dock också vara med vid forskningsfronten. Som allmän princip bör då gälla att man omkring en forskare bör bygga upp ett forskningsinstitut och frigöra honom från undervisning. I Schweiz har det sedan länge funnits möjlighet att, i de fall då en professor vid en teknisk högskola under den första anställningsperioden visat sig inte passa till forskare, göra upp ett kontrakt om att han skall åta sig en större undervisningsbörda; han stannar därefter som undervisare och båda parter är nöjda. En professor som inte passar för undervisning kan på motsvarande sätt få en institution inom vilken han helt får ägna sig åt forskning. Vi borde ha samma smidiga system i Sverige; man kan säkert i framtiden i högre grad än nu göra en uppspaltning mellan forskning och undervisning.

Professor Edy Velander

De professorer som har den största betydelsen för sina clevers karriär är inte alltid forskare. De har kanske en gång varit aktiva forskare men insett att deras clever med tiden kan göra betydligt större insatser, om de själva ger sig tid att vara goda lärare. Det är ingen degradering om en professor

i första hand ägnar sig åt att undervisa.

Direktör Lars Brisning

Sveriges Industriförbunds teknikerutredning har visat att behovet av ingenjörer med högre utbildning är så stort att det är omöjligt att tillfredsställa det tillräckligt snabbt. Om man gör tankeexperimentet att man till år 1975 skulle försöka komma i balans i förhållande till vad näringslivet önskar, skulle man behöva öka intagningen vid de tekniska högskolorna med ungefär 50 procent.

Inför detta kvantitativa behov får givetvis kraven på nya specialiseringar minskad slagkraft. Skulle man någon gång inom huvuddelen av industrin ställas inför valet att få fler ingenjörer eller att få ett oförändrat antal mer specialiserade ingenjörer skulle man givetvis föredra det förra alternativet. Specialiseringen kan ske på ett senare stadium, och detta kan ofta vara rationellt för industrin.

Direktör Hans Thorelli

Allteftersom tekniken går framåt är det nödvändigt att skapa professurer i nya specialiteter. Ett exempel är matematikmaskinerna — det är ofrånkomligt att man så småningom får en professur på området matematikmaskiner, analogmaskiner, siffermaskiner, databehandlingsmaskiner och eventuellt också automatisk styrning av produktionsförlopp.

Chefs- och expertfunktioner i företagen

Bankdirektör Rune Höglund

Vad är en chef?

En expert är som bekant enligt en gammal definition en man som lär sig mer och mer om mindre och mindre för att sluta med att kunna allting om ingenting. Översatt att gälla för en chef skulle man kunna säga att en chef är en person som lär sig mer och mer om att administrera folk och enheter inom ett företag men samtidigt glömmer mer och mer av den speciella utbildning han en gång har fått så att till sist bara den behagliga botensats återstår som man kallar bildning.

En chefs främsta karakteristikon är att han som ledare arbetar genom andra. Hans effektivitet mäts således inte i vad han så att säga gör själv, än mindre i antalet timmar som han arbetar, utan den mäts i vad som presteras av den enhet som han är chef för, det må vara ett företag, en avdelning eller en liten grupp inom ett företag eller någon annan institution.

Det kan vara anledning att något stanna inför frågan vad en chef egentligen gör. Jag bygger därvid min framställning, som med nödvändighet måste bli summarisk, på de många ledarundersökningar som har gjorts under de senaste tio, femton åren, t. ex. vid University of Michigan, University of Ohio och andra, främst amerikanska högsolor. I någon mån byg-

ger jag också på den undersökning av verkställande direktörer i arbete som professor Sune Carlson och jag genomförde för några år sedan.

Chefens representativa funktion

En av en chefs huvuduppgifter är att representera sin enhet utåt. Är han chef för ett företag, blir han den symbol för företaget som så att säga har det största symbolvärdet. Det är chefen för företaget som i allmänhet företräder sitt företag i styrelserna för branschorganisationer och arbetsgivarorgan, i andra företags styrelser och i liknande sammanhang. Vi fann i vår undersökning att för en av våra verkställande direktörer den representativa uppgiften utåt tog halva arbetstiden i anspråk och att den för alla var mycket betydande och betydelsefull.

En chef inom ett företag representerar företagets ledning även gentemot de anställda. Han skall översätta ledningens intentioner i order och i handlingsprogram efter vilka han och hans enhet kan verka. Han representerar också de anställda gentemot ledningen och gentemot andra avdelningar. Om en chef skall kunna klara sin uppgift, måste det förutsättas att han verkligen känner till företagets intentioner. Före-

tagsledningen har ansvar för att den har bestämda intentioner och kan över-sätta dem i riktlinjer som är begripliga för de personer som är verksamma inom företaget. Gentemot de anställda influeras den representativa funktionen av att dessa är beroende av sin chef i befodringsfrågor, omflyttningsfrågor, löneärenden och många andra frågor. Om chefen skall kunna full-följa sin uppgift på ett för de anställda värdefullt sätt, måste han vara intresserad av människor och lära känna sina underordnade.

Organisationsaspekten

Ansvar att organisera sin enhet är den formella sidan av chefs arbete. Detta innebär att bygga ordning, vilket i sin tur sett från en ledares synpunkt innebär att på något sätt göra klart för sig vad man vill med sin enhet, med sitt företag eller sin avdelning. Denna organisationsaspekt av ledarens arbete innebär vidare att kunna fördela arbete mellan folk och mellan enheter, att bygga upp företaget i avdelningar och fördela uppgifter mellan souschefer och avdelningar så att man får en vettig och effektiv arbetsgång mellan dessa. En chef fördelar därvid inte bara uppgifter utan också befogenheter. Rätt måste medges underordnade chefer att fatta beslut i vissa frågor, så att inte alla ärenden slussas upp till den högste chefen. Med dessa befogenheter följer ansvar. Organisationsaspekten innebär ytterligare att man som chef måste ha någon typ av kontrollsystem, så att man håller i sin hand den enhet som

man är chef för. Den formella, organisatoriska sidan av en chefs arbete kräver teknik, och jag tror att det går att utbilda folk däri.

Ledaruppgiften

Den "rena" ledaruppgiften har mer med psyket att göra. Därmed avser jag att det gäller att entusiasmera de anställda, så att man får en extra insats utöver vad anställningskontraktet eller plikten föreskriver att de skall göra. Det krävs säkert särskilda psykiska kvalifikationer för att en chef skall lyckas väl med den uppgiften. Han måste kanske i första hand ha fantasi och intresse för folk. Huruvida det går att utbilda folk för denna del av chefsuppgiften torde vara en öppen fråga.

Om man ser sig omkring i företag och andra institutioner, finner man att det finns folk som är utomordentliga organisatörer men relativt dåliga stimulatorer, liksom det finns folk som är utomordentliga stimulatorer men inte särskilt framstående när det gäller att bygga ordning i de enheter som de är chefer för. Det är när en person har en kombination av båda dessa positiva egenskaper och färdigheter som han är en verkligt god ledare.

Utöver chefs representativa, ledande och organisatoriska funktioner tillkommer givetvis att varje chef gör en mängd arbete själv, t. ex. genom att hålla föredrag, genom att träffa kunder och göra avslut med dem eller genom att själv göra inköp för företagets räkning. Detta ingår dock icke

i den renodlade chefsuppgiften utan är väl mer att betrakta just som en specialistuppgift på hög nivå.

Chefens arbetsätt

Att vara chef innebär som sagt att arbeta genom andra. I vår studie av företagsledare i arbete fick vi verkligen belägg för detta. Vi följde våra verkställande direktörer utomordentligt intensivt under en månad och i någon detalj under ett år och studerade hela deras omgivning bestående av styrelse, souschefer, sekreterare etc. Därigenom kunde vi analysera chefernas arbete. Vad som främst slog oss var att de praktiskt taget aldrig var ensamma. Den ensamtid vi kunde registrera för våra verkställande direktörer på arbetsrummet rörde sig från 0 upp till 15 procent av deras totala arbetstid inom företaget.

Kanske bör det skjutas in i detta sammanhang att cheferna inte är så rationella — och heller inte har någon chans att vara eller kanske inte ens bör vara så rationella — att de sätter sig ner och verkligen bestämmer i förväg precis vad de skall göra och därefter avstår från det som de inte bör göra. Vi fann att våra verkställande direktörer gjorde i stort sett tre ting, nämligen dels vad de borde göra, dels vad de ville göra, vilket naturligtvis ingen kunde hindra dem från, dels vad ingen annan ville göra. I flera fall utgjorde de sistnämnda uppgifterna den största gruppen. I själva verket är det kanske en av en chefs huvuduppgifter att ta hand om de problem som ingen annan vill — eller

kanske snarare kan — klara. En chef är och bör vara en "trouble-shooter".

Chefen som specialist

I chefernas sysslande med vad de vill göra dröjer fortfarande kvar en specialistuppgift. I vårt material ingick t. ex. chefer för stora företag som hade gått den tekniska vägen, och vissa av dem arbetade fortfarande med tekniska problem. En av dem var en mycket skicklig konstruktör, som bland annat på egen hand hade konstruerat och ritat en av de fabriker som ingick i koncernen. Detta hade han gjort inte i egenskap av chef utan i egenskap av specialist. Även hos chefer för stora enheter finns det alltså kvar ett drag från de dagar då de var specialister, ibland därför att de inte förstärkt den funktion de själva kom ifrån tillräckligt för att den skulle bli kompetent att sköta de uppgifter som de tidigare själva ansvarade för.

Specialistuppgiften slår för övrigt igenom hos chefer på alla nivåer. Den finns hos arbetsledaren, hos förmanen på kontoret och ute i verkstaden likaväl som hos chefer för de största organisationssystem. En chef skall visserligen enligt en definition vara "a specialist on non-specialization", men utbildning, temperament och merkerad intresseinriktning skapar i många fall en mer blandad produkt.

Expertkategorin i växande

Den mest renodlade experten inom ett företag är den ensamme mannen

på hög nivå, t. ex. en skattejurist, en ekonomisk rådgivare, en marknadsforskare. Det finns åtskilliga sådana ensamma experter i våra svenska företag. Det visar sig emellertid ofta att de relativt kvickt drar på sig en stab av folk. I stället för ensamma specialister får man specialistavdelningar. Som exempel kan jag ta personalavdelningen i min egen bank. Från början bestod den i stort sett bara av en personalchef. Den har nu vuxit till att omfatta många tiotal personer, och en fortsatt specialisering har genomförts inom den så att man nu t. ex. har en anställningsspecialist, en studie-rektor samt en försäkringsaktuarie för företagets pensionsfrågor. Personalchefen själv är nu minst lika mycket chef som specialist.

Parentetiskt bör jag kanske här nämna att man, så länge man har ensamma specialister, egentligen inte har några större problem att foga in dem i företagets organisation. De är rådgivare på hög nivå till chefen för företaget eller till souscheferna. De större specialistavdelningarna medför emellertid sådana organisationsbekymmer som man allmänt brukar referera till under beteckningen linje-stabs-problem.

Chef eller specialist?

När en specialist blir chef för en specialistavdelning står han inför frågan om han i fortsättningen skall vara chef eller specialist. En ensam bankjurist är otvivelaktigt expert, men får han en avdelning som växer, till fem eller

tio bankjurister, hamnar han snart inför det problem som varje chef står inför. Hur mycket tid skall han ägna åt arbetsledning och hur mycket åt egna utredningar av de tekniska frågor som ingår i specialistuppgiften, alltså de bankjuridiska spörsmålen?

Ett annat exempel kan hämtas från ett stort svenskt industriföretag. Man har där valt den organisationsformen att sammanföra praktiskt taget alla konstruktionsavdelningar inom företaget under en konstruktionschef. Denne är vice verkställande direktör i företaget och har under sig en personal på troligen mer än 1 000 högt kvalificerade konstruktörer. Han är i hög grad chef för en specialistavdelning. En gång har han själv varit specialist, men i dagens situation hinner han endast vara administratör, dvs. chef, som jag använder ordet här.

Det är detta betraktelsesätt man får använda när man analyserar ett företags organisation med hänsyn till huruvida de i topporganisationen ingående personerna i första hand är att betrakta som specialister eller som chefer. I allmänhet är de båda funktionerna blandade med olika stark övervikt för den ena eller den andra.

Den tid torde vara förbi då en chef — åtminstone för ett större företag — arbetade genom andra på så sätt att han även i detaljer autokratiskt gav order och diktatoriskt bestämde hur det skulle vara. Den väg som företagsledaren och andra chefer numera använder är väl i allmänhet — undantag finns otvivelaktigt — övertalningsvägen. Men även en specialist i ordets egentliga bemärkelse måste övertala folk för att vara av något verkligt

värde. En chef har namnets och befattningens auktoritet. En specialist på hög nivå har däremot bara den auktoritet som hans eget kunnande och hans idéer ger honom. För att kunna förverkliga sina idéer i företaget måste han på ett vettigt sätt kunna sälja dem till chefen och till sina kolleger. Vad jag vill komma fram till är att likheterna mellan chefer och specialister, när det gäller att arbeta genom andra, kanske är mer påfallande än olikheterna.

Från konsulter till anställda experter

Vilket sammanhang råder mellan ett företags storlek och förekomsten av experter? Relativt sällan för experterna in nya funktioner i ett företag. Gäller det ett litet företag, finns skatteexperten och redovisningsexperten inte inom företaget utan i de tjänster man köper på detta område från olika konsulterande firmor. De små företagen utnyttjar konsulter i stor utsträckning. Det billigaste sättet att utnyttja specialister och konsulter torde för övrigt vara att ta in dem i det egna företagets styrelse. Det är troligen den enda gång man verkligen kan underbetala dem.

När ett företag växer kan det snart på heltid sysselsätta t. ex. en utredningsman, en skatteexpert, en personalchef, en organisationschef eller någon liknande funktionär. Alldeles uppenbart är att det i större företag finns relativt sett fler experter än i mindre företag. Eftersom våra stora

företag blir allt större, ökar främst av det skälet efterfrågan på och förekomsten av experter.

Utvecklingen skapar nya expertfunktioner

Det tryck som kommer antalet experter att växa kommer emellertid även från andra håll. Det vanligaste fallet är givetvis att företaget behöver en specialist, finner att det på ett lönsamt sätt kan heltidssysselsätta honom och därför anställer honom. Men trycket kommer också från universitet och högskolor. Ämnesinnehållet i de olika disciplinerna ökar snabbt. I somliga fall blir de produkter som högskolorna släpper ut av betydande värde för företagen. Redan på grund av att utbudet förändrats blir företagen därför mer benägna att anställa experter. Att utbudet kommer först och efterfrågan senare är en vanlig företeelse. Som exempel kan nämnas hela kontorsteknikens utveckling.

Inom bankerna fanns för tjugo år sedan bara på ett par håll organisationsmän i betydelsen välutbildade specialister som behärskade tekniken att analysera arbetsrutinerna och lägga om dem. Nu har varje bank, även provinsbankerna, sådana experter. Inom vår bank liksom inom de övriga storbankerna finns en organisationsavdelning i vilken ingår personer med akademisk utbildning.

För några få år sedan anställdes i vår bank en man som skulle vara specialist på kontorsmaskiner. Idag är det inte möjligt för en enda man att behärska hela detta fack, utan vi har

nu en man som sysslar med kontorsmaskiner i allmänhet och två man som helt ägnar sig åt automations- och elektronikfrågor. Den ene av dessa är akademiker. Han är fil. kand. i modernerna språk, vilket kanske inte är ägnat att bevisa min tidigare framförda tes att förändringar av högskolornas inriktning liksom upptagandet av nya områden hos dessa ökar företagens efterfrågan på experter. Den tesen torde dock gälla ändå.

Flera av de specialistområden som nu är mest "moderna" utvecklas i en takt som gör det omöjligt för en man att både hålla kvar det gamla och satsa sig med det nya, om han skall vara specialist i egentlig mening. Den tekniska utvecklingen driver självfallet på, liksom också utvecklingen inom samhället överhuvudtaget, t. ex. på lagstiftningsområdet. De förändringar som rör personalfrågor inom företagen har varit ett mycket starkt skäl för att använda specialister på personalområdet.

Forskning och utvecklingsarbete

Det är alldeles uppenbart att behovet av experter är olika i företag inom olika branscher eller av olika struktur. Ibland är dessa olikheter produktions- och produktbetingade. Inom ett företag som med en relativt enkel teknik tillverkar standardiserade varor är självfallet behovet av specialister inom tillverkningsområdet inte lika stort som för t. ex. elektrotekniska företag. Inom ASEA kräver tillverkningen så-

väl centrala laboratorier för grundforskningsfrågor som decentraliserade laboratorier för driftsfrågor, och den kräver planeringsspecialister, maskinspecialister, verktygskonstruktörer och många andra expertkategorier.

På sätt och vis kan man kanske översätta behovet av specialister på det tekniska området till utvecklings- och forskningskostnader. National Industrial Conference Board i USA har i februari 1957 publicerat uppgifter om utvecklings- och forskningskostnader i amerikansk industri. Man räknar där med att den elektriska industrin för närvarande använder drygt 8 procent av sin försäljningssumma för forskning och utveckling, den kemisk-tekniska industrin 6 à 7 procent och cellulosaindustrin drygt 4 procent. Flygplansindustrin, som givetvis har avsevärda kostnader för utvecklingsarbete, ligger högst av de individuella näringsgrenarna; genomsnittet för amerikansk industri är drygt 4 procent. Alla jämförelser med motsvarande siffror för svensk industri är naturligtvis utomordentligt vanskliga. Forskningskostnadernas andel torde komma att bli ännu större — ett ökat behov av specialisering och forskning möter även inom andra funktioner, på försäljningssidan, personalsidan etc.

Företagstyp och expertbehov

Skillnaden mellan olika företag ifråga om behov av specialister kan vara betingade av avsättningen. Företag som vänder sig till många olika slags kunder med många olika slags produkter

behöver kanske på avsättningssidan folk som är specialister på varorna eller på kundernas problem — man säljer ju inte bara varor utan även service — eller på de regioner i Sverige eller utomlands till vilka man säljer. Man behöver också specialister på de olika funktioner som ingår i försäljningen förutom själva försäljningsarbetet, dvs. sådana funktioner som reklam, sales promotion och public relations. En annan grund till skillnader mellan olika företag kan vara lokaliseringen. Företag i landsorten, som ekonomiskt och sysselsättningsmässigt dominerar den bygd i vilken de är belägna, kan t. ex. ha särskilt stort behov av folk som kan handskas med kommunala representanter, liksom av socialchefer och andra personalmän.

Mångmiljonföretagen, t. ex. ett varuhus eller en bank i en stor stad, behöver specialister för befolkningsutvecklingen inom den region i vilken de är belägna för att på basis av bedömningar som ofta måste göras av ekonomiskt högt utbildade personer kunna utforma sin kontorspolitik, sin varupolitik, sin prispolitik etc.

Expertens plats i organisationen

Somliga experter finns på verkställande direktörens nivå, dvs. tillhör den typ som betjänar hela företaget och som täcker alla företagens avdelningar. Till de grupper som har vuxit mycket snabbt under de senaste tio—femton åren hör personalmännen. Detta fram-

går bl. a. av Erik Hööks av SNS initierade och publicerade undersökning av tjänstemannakårens utveckling i Sverige. Det är helt naturligt att personalcheferna kommer på en hög nivå, eftersom personalfrågorna täcker alla andra funktioner och således inte kan sorteras in under någon funktionell chef.

Det är ännu relativt sällsynt att ha organisationschefer, men det börjar komma fler och fler, särskilt för att ägna intresse åt frågan om automation på kontor. Specialisterna på intern kontroll och på finansieringsfrågor torde vara de vanligaste experterna på vad man skulle kunna kalla souschefs-nivå. Att flertalet av våra experter återfinns inom tillverkningen är en naturlig sak; en närmare analys av hur denna kategori är sammansatt torde vara överflödigt.

Det är intressant att iaktta att experter i allt högre grad kommit att anlitas även på andra områden än de nu nämnda, t. ex. på försäljningsområdet. Det har blivit mer och mer vanligt i Sverige att utnyttja högt kvalificerade tekniker, ekonomer eller tekniker-ekonomer till produktutveckling, marknadsforskning och liknande uppgifter.

Uppenbarligen är behovet av experter inom ett företag avhängigt av den organisationsform som styrelsen och verkställande direktören har valt för företaget. Om man inom en viss bransch i Sverige studerar två speciella, mycket kända företag som är ungefär lika stora och har ungefär samma kundstruktur och tillverkningsstruktur, finner man att de i grunden har en helt olika organisation. I det

ena fallet har man en långt driven så kallad funktionsorganisation. Under verkställande direktören har man sålunda en inköpschef, en tillverkningschef, en ekonomichef och en försäljningschef. Den sistnämnde är alltså ansvarig för försäljningen av företagets alla produkter. Under honom finns självfallet avdelningschefer för olika sidor av försäljningsfunktionen. I detta företag har man vid sidan av dessa funktionschefer specialister på produkterna, personer som med ett fåtal högt kvalificerade medhjälpare vid sin sida skall driva utveckling i alla avseenden av sina speciellt tilldelade, avgränsade produktgrupper.

I det andra företaget har man valt en helt annan organisationsform. Sousedeferna är där ansvariga inte för funktioner utan för produkter. En souschef är alltså ansvarig både för tillverkning och försäljning av sin produktgrupp. I det företaget har man emellertid så småningom tvingats börja anställa specialister bl. a. på försäljning. Här finns därför numera en central försäljningsavdelning i stabställning med för koncernen gemensamma marknadsmän, sales-promotionmän osv., som kan utnyttjas av de olika linjecheferna-produktcheferna.

Det kan tas för givet att utvecklingen såväl här hemma som utomlands kommer att gå snabbare än förut mot ett ytterligare utvidgat antal experter. Det är därför viktigt att man i tid funderar igenom de problem som kommer att möta, inte bara ifråga om utbildningen av experter utan också ifråga om företagets organisation. Hur man på ett lönsamt och i möjligaste mån friktionsfritt sätt skall kun-

na inlemma experterna i företagets organisation är en fråga av verkligt praktisk betydelse, som väl dock inte behöver vidareutvecklas här.

Vem blir en god chef?

Det synes uppenbart möjligt att analysera experters och chefers arbetsuppgifter på ett sådant sätt att dessa analyser kan användas för att vägleda vid rekrytering och utbildning. Ledarfunktionen är kanske svårast att komma åt. På psykologiskt håll har man sysslat med karakterologisk forskning. Man har studerat chefer i arbete och försökt få fram de egenskaper som kännetecknar och de färdigheter som innehas av goda chefer. Med en god chef menar man då en chef som har lyckats få en hög produktion kvantitativt och kvalitativt och som har lyckats skapa en hög tillfredsställelse inom den grupp som han leder.

En amerikansk psykolog vid namn Ralph M. Stogdill gick för några år sedan igenom de cirka 125 ledarundersökningar av vetenskapligt värde som hittills hade publicerats på engelska och tyska. Han analyserade därvid vad som enligt de olika undersökningarna syntes karakterisera goda respektive dåliga ledare. Där fanns sådana mätbara egenskaper som längd, vikt och ålder. Vidare fanns förhållanden som är lite mer svår-mätbara men som går att fånga in, t. ex. social status och utbildning. Slutligen behandlades sådana hittills mycket svår-mätbara egenskaper som rättrådighet, omdöme, sunt förnuft osv.

Om man skall vara en god chef skall man, enligt vad denna granskning gav vid handen, vara både äldre och yngre än och lika gammal som sina underordnade, och man skall vidare vara både längre och kortare än och lika lång som de. Stogdill fick fram en lista på inte mindre än drygt 70 sådana olika karakteristika på chefer. Ifråga om det stora flertalet av dem kom det fram samband av det antydda, inte särskilt givande slaget. Det blev dock napp på några ställen. Ifråga om intelligens visade det sig sålunda att de goda cheferna på ett statistiskt signifikant sätt karakteriserades av en intelligens som låg högre än genomsnittet för den ledda gruppen. Men det fanns också ett negativt samband såtillvida att de som var allra mest intelligenta i regel misslyckades; personer med mycket låg intelligens blev naturligtvis aldrig chefer och kom sålunda aldrig in i bilden.

Man fick också ett napp som rörde utbildningen: goda chefer kännetecknades av högre utbildning. Men detta är naturligtvis ett cirkelresonemang, därför att vi till chefer tar personer som kännetecknas av högre utbildning.

Stogdill fann inget speciellt samband mellan en särskild utbildning lämpad för ett område och chefsutövningen inom detta område, utan det var mellan utbildningen generellt och chefskapets utövande som det fanns ett samband. Ett positivt samband fanns också ifråga om social status. Detta förefaller emellertid rätt naturligt, eftersom vi tilldelar chefer inom företagen hög social status och väljer chefer bland personer med hög social status; man får alltså även där en cirkel. Slutligen fanns det också sam-

band i vad som rörde verbal förmåga och i någon mån vad beträffar yttre uppträdande.

Att analysera chefers och experters arbetsuppgifter

Denna egenskapsforskning rörande ledare har numera kanske inte upphört men tilldelats en väsentligt ringare roll än tidigare. I stället har man tillgripit metoden att försöka ta reda på vad en chef gör när han leder andra, dvs. man studerar problemet operationellt för att använda en psykologisk term. På den vägen tror jag att fruktbringande resultat står att vinna.

De renodlade experternas arbetsuppgifter är det kanske lite lättare att analysera. Experter tillkommer visserligen ofta så, att man får tag på en utomordentligt skicklig karl och anställer honom. Detta är kanske lika vanligt som att man sätter sig ner och funderar igenom vilket behov man har av expertis och därefter letar efter någon som fyller kraven. Att klarlägga detta behov torde annars inte möta så stora svårigheter; däremot är det tyvärr relativt sällsynt att det sker på sådant sätt att utbildningen kan anpassas därefter.

Det är viktigt att, när man talar om utbildning, uppmärksamma att vi, enligt den trossats jag tidigare fört fram, kommer att få fler och fler experter i våra företag. Experter har uppenbarligen en förmåga att åstadkomma friktion, vare sig de orsakar den själva eller den orsakas av linjemännen inom företaget. Många gånger beror detta

på bristande insikter i hur man skall leva ihop i en organiserad samverkan. För detta behöver vi utbildning minst

lika mycket som för de fackområden i vilka vi placerar våra nya — och gamla — medarbetare inom företagen.

Diskussion

Vad satsar svensk industri på forskning och utvecklingsarbete?

Teknologie dr Uno Lamm

Siffran 8 procent av försäljningssumman såsom forskningskostnader för den elektriska industrin gäller inte i Sverige. Om man till teknisk forskning och tekniskt utvecklingsarbete räknar de insatser som läggs ner på produkternas vidareutveckling, alltså det konstruktionsarbete som man måste göra inte för att kunna effektuera beställningar utan för att föra utvecklingen vidare, förbättra standardprodukter etc., kommer man för ASEA:s del snarare till 16 än till 8 procent, detta trots att ASEA inte bedriver någon som helst grundforskning.

Orsaken till denna höga siffra är inte en våldsam ingenjörsvetenskaplig forskariver utan den kalla nödvändigheten. Utvecklingsarbetet drivs fram av konkurrensen, av ett absolut tvång att undan för undan förbättra de produkter som inte längre är konkurrensdugliga. Amerikanerna har däremot stora möjligheter att hålla sina kunder belåtna med ganska gammalmodiga konstruktioner.

Att siffran är högre hos oss än i Amerika sammanhänger också med att de amerikanska krafttekniska företagen

i allmänhet är mycket större; för samma tillverkningsprogram har vi en avsevärt mindre omsättning. ASEA kan sägas ha den minimistorlek som ett elektrotekniskt företag måste ha för att kunna existera.

Byråchef Sven Moberg

Universitetsutredningen har i samband med den av statssekreterare Edenman berörda forskningsvolymsundersökningen gjort en rundfråga för att utreda hur mycket folk inom industrin som huvudsakligen sysslar med forskning och hur mycket pengar som satsas på denna forskning. Eftersom utredningen ville jämföra industriföretagens forskningsinsatser med forskningsinsatserna inom branschforskningsinstitutet och vid universitet och högskolor, befanns det lämpligt att använda en ganska snäv avgränsning av begreppet forskning. Utredningen räknade därför inte utvecklingsarbetet som forskning utan endast grundforskning och tillämpad forskning.

Inventeringen gav till resultat att 1955 drygt 700 akademiker inom industrin hade forskning som huvudsaklig arbetsuppgift; huvuddelen av dessa var civilingenjörer, en del, ehuru inte särskilt många, naturvetare. Av de sistnämnda var dock flertalet mycket högt

kvalificerade — filosofie doktorer och filosofie licentiater.

Beträffande de medel som satsades på forskningen frågade vi med vissa undantag efter driftskostnaderna. Beloppet rörde sig 1955 om totalt cirka 60 miljoner kronor. Om man ställer detta i relation till salutillverkningsvärdet inom industrin, får man en betydligt blygsammare siffra än den som nämnts för amerikanska förhållanden. Kunde man ur de amerikanska siffrorna ta bort utgifterna för utvecklingsarbetet, skulle procentalet för USA dock säkert sjunka högst väsentligt.

Det är karakteristiskt för forskningsinsatserna inom industrin att några få stora företag svarar för en mycket stor del av forskningen. De största företagen genomför forskningsprogram av minst samma omfattning som de största universitets- och högskoleinstitutionerna. Av de medelstora företagen är det än så länge få som har satt igång egen forskning. De tycks, som naturligt är, i regel i stället vända sig till branschforskningsinstitutet för att

där få det erforderliga forskningsarbetet utfört.

Det råder också en avsevärd skillnad mellan olika industribranscher. Den kemisk-tekniska industrin tillhör sålunda dem som hittills har satsat förhållandevis stora summor på forskning, medan en del andra industrigrenar inte har en enda civilingenjör eller annan akademiker anställd för att huvudsakligen ägna sig åt forskningsuppgifter och praktiskt taget inte satsar några medel på forskning i egen regi.

Direktör Elis Göth

Vid AB Pharmacia, som tillhör den mycket diffusa kategorin kemisk-teknisk industri, utgör kostnaderna för forsknings- och utvecklingsarbete mellan 13 och 15 procent av saluvärdet. Därav torde väsentligt över hälften, alltså säkert 7 à 8 procent eller mera, falla på rent forskningsarbete, vilket dock inte utgör grundforskningsarbete.

Utbildningsbehov och nuvarande utbildningsmöjligheter

Teknik

Teknologie dr Uno Lamm

Anlag och förutbildning

I få yrken är man så beroende av de rätta personliga anlagen som i ingenjörsyrket, särskilt när det gäller det nyskapande ingenjörsarbetet. Här ligger nyckeln till kvantitetsfrågan när det gäller utbildningen av tekniker.

Man kan konstatera dels att behovet av högskoletekniker i alla industriländer växer i alltmer stegrad takt, dels att tillgången på begåvningar lämpade för yrket är så begränsad att denna begränsning redan nu gör sig starkt kännbar vid intagningen till de tekniska högskolorna. Det finns givetvis många människor som är intelligenta, men alla dessa har inte den speciella anlagskombination som utmärker en god tekniker. Våra nuvarande högskolor bör rusta sig att ta emot alla de hugade studenter som har sådana kvalifikationer att de kan väntas tillgodogöra sig undervisningen. Med de väntade större årskullarna betyder detta givetvis behov av en betydande upprustning av högskolorna under de allra närmaste åren. Att den tekniska expansionen är stor nog att absorbera det ökade antalet studenter när dessa har avslutat sina studier kan inte betvivlas,

naturligtvis dock med reservation för lågkonjunktur eller andra tillfälliga rent ekonomiska faktorer.

Vad som härutöver måste göras för ökad högre ingenjörsutbildning ifråga om antal och kvalitet måste ske på den allmänna grundskolans område. Den som länge bott i ett samhälle där alla barn tillbringar sex år i folkskolans paradisiska miljö har anledning att vara djupt pessimistisk ifråga om enhetsskolans utsikter att kunna lägga en god grund för avancerade studier i naturens och teknikens lagar. Vore det inte möjligt att ta vara på några av de vackra tankar som förvisso ligger bakom enhetsskolans idé utan att ta ytterligare ett stort steg in i det likriktade skolmonopolet?

Jag tror att det är oundvikligt att en obligatorisk skola, trots alla åtgärder för att eliminera olägenheterna, i längden måste anpassa sig efter de mindre begåvade lärjungarnas nivå och därför med nödvändighet blir en sämre utbildningsform för de mera studiebegåvade än en skola som redan från början är uppbyggd för ett högre begåvningsurval. Man måste också utgå från att likriktningen på skolans område kommer att ha en olycklig

effekt på lärarekryteringen och på andan inom lärarkåren. Principen "lika start i livet för alla" är vacker och riktig, men det gagnar ingen att driva den så långt att inte föräldrar som vill offra något extra på sina barns utbildning — och ifråga om den ekonomiska förmågan omfattar den kategorin långt mer än hälften av alla föräldrar — också skall ha frihet och möjlighet att göra detta, alldeles som de har frihet att använda sina pengar på bilköp och andra nyttigheter. Samhället borde i stället för att hindra detta uppmuntra bibehållandet och utvecklandet av ett brokigt skolsystem med privatskolor, statliga och kommunala skolor, samskolor och separatskolor i alla möjliga skilda former. Detta skulle befördra inte bara den allmänna utvecklingen inom skolområdet, utan även stå i god samklang med de ansträngningar som görs för att utvidga och förbättra den högre utbildningen, inte minst den tekniska.

Hur utnyttjas teknikerna?

Utnyttjar vi idag våra dyrbart utbildade tekniker på rätt sätt? I ett avseende kan vi nog svara ja på den frågan. Det torde i vårt land vara rätt sällsynt att en högskoleingenjör används för uppgifter som en lägre utbildad ingenjör av medelkvalitet skulle kunna klara lika bra; därmed inte sagt att inte en läroverksingenjör ofta visar sig bli lika bra som en högskoleingenjör.

I ett annat avseende utnyttjas emellertid materialet kanske inte så bra i

Sverige. Om man anser att det nyskapande arbetet på konstruktionens och produktionens område är det viktigaste för vår konkurrenskraft, kan man konstatera att alltför många här för begåvade högskoleingenjörer övergår till andra uppgifter, såsom drifts- och arbetsledning, försäljning, ofta ren agenturverksamhet, därför att dessa ter sig mer lockande, åtminstone på den korta sikt varpå en ung ingenjör ser världen. De allra flesta torde till en början komma in på rent tekniska arbetsuppgifter, en del av dem för att stanna där. Att åtskilliga andra vid mognare ålder kommer över på kommersiella och administrativa poster är återigen fullt i sin ordning; det är nödvändigt redan därför att det inom industrin inte torde finnas någon post eller nivå som är så helt administrativt inriktad att inte den tekniska bakgrunden behövs för det omdöme som en högre chef måste ha för att kunna fatta sina beslut.

De tekniska högskolornas undervisningsmål

Ifråga om den högre tekniska utbildningens inriktning skall jag nämna några principer som i huvudsak har utkristalliserats under diskussionerna inom de tekniska högskolornas elektrotekniska avdelningsråd. De innebär inga radikala förslag till ändring av nuvarande former för den högre tekniska utbildningen.

Den första principen, som man på senare tid har kommit till allt större enighet om, är — drastiskt uttryckt —

att man bör utbilda alla till forskare. Detta innebär att man på de tekniska högskolorna bör ha en undervisning som går på djupet, som ger den teoretiska grundvalen för det tekniska arbetet utan att i onödan specialisera och differentiera mellan närliggande fackområden.

Man kan givetvis tvivla på riktigheten av denna tes, om man tänker på hur många ingenjörer som i verkligheten kommer över på driftssidan och på andra uppgifter som inte har med forskning eller teknisk utveckling att göra. Man har emellertid en ganska god erfarenhetsgrund att bygga på; vid en internationell jämförelse kan man klart se att de länder som har haft högskolor organiserade på nysnämnda sätt — dit hör lyckligtvis vårt land — har kommit betydligt längre och hävdar sig bättre i konkurrensen än de länder där högskolorna har varit lagda mer på encyklopediska kunskaper, på att de utexaminerade skall vara kunniga i allehanda praktiska ting utan djupgående teoretisk skolning.

Dessutom vet ingen från början om han är lämpad för forskning och tekniskt utvecklingsarbete eller inte. Han vet det säkert inte när han börjar på tekniska högskolan och ofta inte ens när han går ut därifrån; först efter några års praktiskt arbete kommer forskaregenskaperna tydligt fram. Om man inte inriktade utbildningen tämligen totalt på forskning skulle man riskera att somliga forskarbegävningar inte finge forskarutbildning, och då skulle man gå förlustig åtskilliga av de relativt få som kan föra landets teknik vidare. Ingenting får dock drivas in absurdum; särskilt får man naturligtvis tänka på att de

många värdefulla personer som inte har utpräglad matematisk begåvning men goda praktiska anlag inte får gå förlorade utan också bör kunna få betyg och komma ut i den praktiska verksamheten.

Jag skall nämna ett exempel på vad jag nu har sagt. Det torde finnas ett ganska klart samband mellan den framstående nivå som vårt land intar på den högspända kraftöverföringens och telefonteknikens område och Henning Pleijels verksamhet som professor vid tekniska högskolan i Stockholm i slutet av 1920-talet och början av 1930-talet. Detta betyder inte bara att de män som har arbetat på utvecklingen på de här områdena har fått en grund att bygga på, som till mer än hälften är rent matematisk. Kanske lika mycket betyder det att en hel mängd män som suttit i beslutande ställning inom företagen och verken själva har haft den grund som behövts för att de skulle ha tillräckligt förtroende för att denna teknik verkligen är något värd och att man skall satsa på den. En forskare får inte vara isolerad med bara ett kontor eller ett laboratorium. Han behöver det stödet att det finns en stor och bestämmande kategori som förstår hans tankar.

Studietid och undervisningsformer

En annan princip är att man inte bör gå för långt i specialisering och en tredje att ingen skall pretendera på att en person är färdig ingenjör därför att han går ut från tekniska hög-

skolan; just genom att studierna läggs på djupet är det givet att han behöver en avsevärd komplettering efteråt, när han kommit ut i praktisk verksamhet.

Detta sammanhänger mycket nära med frågan om den förlängda studietiden. Man börjar väl komma till insikt om att volymen av det studiematerial som måste inhämtas vid högskolorna har ökat så mycket att man inte kan komma ifrån en viss förlängning av studietiden, även om man rationaliserar undervisningen och skär bort en del stoff som inte längre behövs. Det är möjligt att man delvis kan täcka behovet genom efterutbildningskurser för redan utexaminerade ingenjörer, men det får i så fall vara kurser som upprepas regelbundet, så att var och en kan räkna med att inom ett eller ett par år efter examen kunna gå igenom en sådan kurs.

Den förlängda studietiden svarar också mot det faktum att den tid det tar för en nyexaminerad att verkligen bli ingenjör också har ökat kraftigt. Vi talar nu inom den elektriska industrin om att det tar tre till fem år innan en ingenjör kommit i det utvecklingsstadium då han kan göra självständig nytta som avancerad tekniker. I gamla tider var motsvarande tid naturligtvis betydligt kortare. Det är därför rimligt att även högskolorna själva förlänger utbildningen något.

Själva undervisningsformerna har diskuterats mycket. Man har talat för mera skolmässiga former, mera handledning för studenterna som nu kastas från det skolmässiga gymnasiet rakt ut i de så kallade fria studierna och ofta är ganska desorienterade. I diskussionerna har mig veterligt inte

den minsta opposition kommit fram emot större skolmässighet i undervisningen, framförallt inte från studenternas sida. Men en sådan reform av undervisningen förutsätter övningar i någon form och övningar förutsätter smärre grupper, flera lärare. Nu inrättas nya professorer på allehanda specialområden som krävs av en viss bransch eller föranleds av en viss teknisk utveckling. Ju fler specialistprofessorer vi får, desto färre timmar får varje professor till kontakt med det alltmer växande antalet studenter. Vad som skulle behövas för att få intensivare studier med högre verkningsgrad vore, som påpekades i föregående avsnitt, flera parallella lärare som kunde ta hand om var sin grupp och hjälpa studenterna i deras studier. De pengar som man kan få till nya lärarkrafter tror jag att man i första hand bör använda till sådana parallellgrupper.¹

Ekonomingenjörer och universitetsingenjörer

Den föreslagna ekonomingenjörsutbildningen² har av det elektrotekniska avdelningsrådet i Stockholm mottagits mycket positivt. Vårt huvudargument har därvid varit att man genom en sådan utbildning skulle kunna fånga en ny kategori studenter, som nu inte vågar sig in på de tekniska högskolorna på grund av de höga kraven på

¹ Jfr s. 21 f.

² Jfr s. 72 f.

matematisk färdighet, och därigenom tillföra näringslivet en ny kategori tekniker.

Man diskuterar i Uppsala en idé som enligt min mening är utomordentlig, nämligen att införa en teknisk linje vid Uppsala universitet. Denna tanke öppnar mycket lyckliga perspektiv, inte bara därför att man därigenom skulle få en ny form för utbildning av högskoleingenjörer med mycket akademisk betoning utan också därför att en sådan linje skulle kunna bli befruktande för den naturvetenskapliga fakulteten vid universitetet. Det är givetvis mycket viktigt att de tekniska lärartjänster som i så fall inrättas besätts med folk som har verklig industriell erfarenhet.

När det gäller den högre teknikerutbildningen finns alltså möjligheten att vi kan få ett brokigt urval av skolformer, vilket säkerligen är mycket lyckligt.

Replik

Varför enhetsskola?

Professor Torsten Husén

Det händer ofta när folk diskuterar skolfrågor — inte minst händer det när tekniker yttrar sig — att man möter påfallande konservativa uppfattningar. Sålunda har även här den synpunkten framförts att enhetsskolan skulle medföra en jämnare fördelning av kunskapsstoffet så att säga på lägre nivå i enlighet med ett gammalt bekant yttrande om den svenska fattigdomen. Vi vet emellertid ännu inte

Industrin och forskningen

Kan man bedriva det tekniska utvecklingsarbetet i direkt kontakt med den normala industriella företagsamheten, kan det ske ofantligt mycket mera ekonomiskt. Man skall i möjligaste mån försöka integrera det med företagets vanliga verksamhet. Avsevärda besparingar kan göras om man använder den metodiken i stället för att grunda forskningsinstitut som har sämre kontakt med verkligheten. Detta gäller alldeles särskilt inom atomområdet. Erfarenheterna visar att det utvecklingsarbete som skall bedrivas till 80—90 procent ligger inom de konventionella områdena, vidareutveckling av materialteknik och konstruktionsteknik; att där inte begagna sig av de företag och verk som redan finns och som är beredda att sätta in sina brokiga resurser skulle vara ytterligt dålig ekonomi.

vad som i nuvarande skolsituation kan presteras av de nya skolformer som vi håller på att pröva.

Det är enligt min mening olyckligt att vår nya obligatoriska skola har fått benämningen enhetsskola. Namnet leder lätt associationerna i riktning mot likriktning och uniformitet. I själva verket utgör enhetsskolans planritning ett storartat försök att åstadkomma den variation av menyn — särskilt på högstadiet — som skall kunna tillgodose olika förutsättningar hos eleverna. Strävan att alla elever skall lära detsamma och lika mycket av allt kän-

netecknar tvärtom vår lärdomsskola, sådan den har gestaltat sig under de senaste årtiondena. De elever som inte tillfredsställande tillgodogör sig standardkosten kuggas helt enkelt ut. Mer än 50 procent av en begynnelseårgång visade sig enligt skolutredningens betänkande 1945 antingen ha utkuggats eller icke ha blivit uppflyttade vid slutet av en eller flera klasser.

Jag tror att vi är tvungna att tänka om på denna punkt. Den omständig-

heten att vi har en organisatoriskt sammanhållen skola för alla barn innebär inte att för den skull alla skall sättas på standardkost. Även inom klassens ram kan pedagogiskt viktiga differentieringsanordningar vidtas. Den moderna pedagogikens aversion mot alltför tidig linjedifferentiering sammanhänger med att man vill undvika ett för tidigt och förhastat utbildnings- och därmed yrkesval.

Ekonomi

Direktör Bertil Vinberg

Ekonomins centrala roll i företaget

Vad som oavsett fack krävs i högre chefsbefattningar i näringslivet är ekonomiskt tänkande. På de tekniska högskolorna får man lära sig att det inte finns någon bestämd gräns mellan teknik och ekonomi och att något sådant som en tekniskt riktig och ekonomiskt felaktig lösning på ett problem inte existerar.

För en försäljningsledning gäller det inte i första hand att sälja utan att sälja till sådant pris, till sådana konditioner och till sådana försäljningskostnader att affären blir så vinstgivande som möjligt för företaget. Även personaladministration är i mycket en fråga om ekonomi. Personaltjänsten går ut på att till billigaste möjliga pris anskaffa och vid gott humör och god effektivitet vidmakthålla den personal som behövs för att företaget skall ge

gott ekonomiskt resultat. Företagsjuridiken skiljer sig från domstolsjuridiken just däri att den har en ekonomisk målsättning. Detta innebär en särskild svårighet för företagsjuristerna, eftersom det ligger i juridikens väsen att behandla ett litet ärende lika omsorgsfullt som ett stort.

Med utgångspunkt från denna översikt skulle det kanske ligga nära till hands att tro att ekonomerna är de i särklass bäst lämpade för företagsledande poster. De har ju betydligt mer än andra personalkategorier fått en direkt utbildning i det som jag nu har förklarar vara kvintessensen i företagsledning. Man blir emellertid inte en god företagsledare bara för att man tänker stort. Den gamla engelska modellen av Oxford-yinglingar som läste grekisk vers och sedan for ut och byggde ett imperium är inte tidsenlig. Om man nu för tiden skall kunna förstå och leda sin personal, måste

man själv kunna eller åtminstone ha kunnat så många som möjligt av de hantverk som förekommer i företaget. Ekonomens hantverk är redovisning, kalkylering, statistik, kontorsorganisation och allt övrigt som man får lära sig vid handelshögskolor och handelsskolor. De ungdomar som går ut från våra handelshögskolor har förmånen att ha fått lära sig detta hantverk på ett utomordentligt sätt. De har dessutom fått en ganska god inblick i nationalekonomi och ekonomiskt tänkande och en liten injektion av vetenskaplig metodik som ger åtminstone de bästa en möjlighet att arbeta vidare på ett självständigt sätt.

Handelshögskolorna — nu och i framtiden

Hur undervisningen vid handelshögskolorna är organiserad torde vara välbekant. Utbildningen omfattar tre år mot förr två. Obligatoriska ämnen är först och främst företagsekonomi, uppdelad på två parallella huvudtentamina, och nationalekonomi. Vidare läser man juridik, dvs. en propedeutisk juridikkurs och en speciell kurs i handelsrätt, bokföringslagen, aktiebolagslagen etc. I stället för eller jämte juridik kan man läsa ekonomisk geografi. Dessutom studerar man ett eller flera språk; språkundervisningen ligger dock inte på akademisk nivå utan språken utgör mindre ämnen.

Man kan i detta sammanhang fråga sig om en ekonom som inte har läst den juridiska kursen och alltså inte har studerat avtalslagen och aktiebolagslagen kan sägas behärska hantver-

ket. Borde inte juridiken vara ett obligatoriskt ämne? Det bör kanske påpekas att det är en rent teoretisk fråga jag ställer, eftersom jag i min praktik knappast någon gång har träffat en ekonom som inte har läst juridik; jag har alltså inte haft tillfälle att konstatera om det finns någon brist i en sådan ekonoms användbarhet.

Handelshögskolorna tycks ha följt med sin tid väl, och det finns anledning förmoda att de kommer att göra det även i fortsättningen. Under de närmaste åren krävs bl. a. anpassning efter den snabbt växande automationen på kontoren. Det torde snart växa fram ett nytt yrke, kontorsingenjörens. Även bortsett från automationen kräver kontorsrationaliseringen ökad uppmärksamhet. Kontorsorganisatören kommer snart att bli en lika naturlig och erkänd medarbetare i företaget som arbetsstudiemannen. Detta ställer nya krav på utbildningen vid handelshögskolorna.

Behovet av ekonomer

Även kvantitativt torde handelshögskolorna i stort sett ha fyllt behovet. Efterfrågan på ekonomer ökar ständigt, men man kan givetvis inte obegränsat öka utbildningen av civilekonomer. Även detta är ju en ekonomisk fråga. Om staten utbildar ekonomer och andra akademiker i obegränsat antal, torde det egentligen inte finnas någon gräns för näringslivets efterfrågan. Däremot finns det kanske ett samhällsekonomiskt optimum, som vi säkert ännu inte på något sätt har nått upp till men som förmodligen ligger

under maximum. Inom företagen finns det i varje fall ett optimum. Man bör inte placera vare sig ekonomer eller andra akademiker i alla befattningar där de kan vara användbara, innan man har tagit reda på de förmågor som finns med annan utbildning. Dessa utgör en stor begåvningsreserv som inte är utnyttjad. Inte minst gäller detta en stor del av den kvinnliga personalen.

Åtminstone tidigare var det civilingenjörer i långt större utsträckning än civilekonomer som rekryterades till de verkliga toppbefattningarna inom företagen, åtminstone inom industrin. Detta beror enligt min uppfattning inte på att ingenjörerna behärskar sitt hantverk bättre än ekonomerna behärskar sitt, däremot i någon mån på att de har mer praktik i arbetsledning. Den viktigaste förklaringen är emellertid att ingenjörerna behärskar den grundläggande tekniken i ett industriföretag; de ekonomer som siktar högt måste också lära sig detta. En ekonom i en kemisk industri måste t. ex. kunna en del kemi; en ekonom i ett import- och exportföretag måste kunna språk och en ekonom i ett detaljhandelsföretag måste kunna detaljhandel. Om man effektivt skall kunna skaffa sig dessa kunskaper måste man ha inte bara intresse och energi utan också den rätta läggningen. En ekonom som skall ha framgång inom ett industriföretag måste ha någon läggning för tekniska frågor. Jag är själv verksam i ett industriföretag, och på grund av mina erfarenheter försöker jag nu alltid anställa ekonomer med studentexamen på reallinjen, examen från tekniskt gymnasium eller på annat sätt

dokumenterat sinne för matematiska och tekniska problem. Jag tror att det på samma sätt är riktigt att export- och importföretag anställer ekonomer med latingymnasium eller dokumenterat språksinne.

För rekrytering till industrin är kombinationen handelsgymnasium plus handelshögskola alltså inte särskilt lyckad. Denna utbildningsväg är emellertid ganska vanlig. Den måste finnas från rättvisesynpunkt, men den medför en viss risk för fackidioti. Kombinationen tekniskt gymnasium plus handelshögskola är enligt min åsikt mycket fördelaktigare för industrin.

Teknisk-ekonomisk utbildning

I detta sammanhang blir frågan om kombinerad teknisk och ekonomisk utbildning aktuell. Utan tveivel finns det inom industrin ett skriande behov av dubbelutbildad personal. Hittills har man i stort sett fått nöja sig med vad man skulle kunna kalla felutbildad personal, dvs. ekonomer med teknisk begåvning och tekniker med ekonomisk begåvning. Jag betraktar alltså felutbildning som en i viss mån god sak, vilket inte hindrar att yrkesvägledning också är en god sak.

Den teknisk-ekonomiska dubbelutbildningen är alltså någonting att ivrigt vänta på. Den kan få många former. För min del är jag kanske mest intresserad av former som siktar högt, låt oss säga former där man inte prutar på handelshögskolans kurs i natio-

nalekonomi och där man inte prutar på tekniska högskolans kurs i matematik, sådan den är för kemister och arkitekter.

Praktik och vidareutbildning

Det är ganska svårt för ekonomer att få en teknisk vidareutbildning genom kurser. Det är lättare för teknikerna att få företagsekonomisk utbildning. Det normala för ekonomerna är väl att de skaffar sig tekniska kunskaper — och överhuvudtaget kunskaper om sitt företags och sin branschs grundläggande teknik — genom praktisk vidareutbildning inom företaget. Vi är ju alla tämligen värdelösa för praktiska uppgifter när vi nyss lämnat skolan, och ekonomerna har kanske haft detta ovanligt klart för sig. På min tid ville ekonomerna inte ens ha något namn på sin grad utan nöjde sig med bokstäverna DHS och DHG. De menade att de nog skulle få en titel i kraft av sin syssla, när de kunde börja duga något till. Nutidens ungdom är inte lika blygsam, men behovet av praktisk vidareutbildning är lika stort som någonsin. Det finns visserligen numera i företagen en hel del utredningsarbete som en nyexaminerad ekonom kan hjälpligt klara, men näringslivet blir alltmer komplicerat och för att kunna fylla kraven i en toppbefattning bör man helst ha praktik från linjen, som bokhållare, som "water clerk" på en skeppningsavdelning, som avdelningskontorist eller kalkylator ute i fabriken.

Både ekonomer och andra tjänstemän måste också få uppmuntran att

intressera sig för andra samhällssammanhang, att delta i det politiska livet, att syssla med journalistik, att undervisa på kurser och att vara med i företagsnämnder.

Det finns som bekant andra vägar till högre ekonomisk utbildning än handelshögskolorna. Ett växande antal universitetsutbildade, framförallt politics magistrar, söker sig numera till näringslivet. De är mycket användbara till statistik- och utredningsarbete, för public relations och liknande. Om de har tillräcklig matematisk läggning och utbildning kan de göra stora insatser genom statistisk kvalitetskontroll, statistisk behandling av forskningsresultat etc. I stort sett gäller dock att de saknar kunskap i det grundläggande hantverket och därför förblir rotlösa inom industrin. Om de kompletterar sin utbildning med handelshögskola ökar detta väsentligt deras användbarhet och karriärmöjligheter.

Vetenskaplig fördjupning

Många civilekonomer känner ett behov av vetenskaplig fördjupning efter de jäktade studierna på handelshögskolan. De har numera möjlighet att avlägga ekonomie licentiatexamen och att disputera för ekonomie doktorsgrad. Dessa grader infördes till stor del för att underlätta rekryteringen av lärare till handelshögskolorna. De som uppnår dem är emellertid så efterfrågade av näringslivet att handelshögskolorna har större svårigheter än någonsin med sin lärarrekrutering.

På min tid var man hänvisad till

att komplettera handelshögskolan med universitetsstudier; själv tog jag en fil. kand.-examen efter studier i London och Stockholm. När jag efter ett år som statistiker och utredningsman i statlig tjänst ville söka mig till näringslivet betraktades jag med stor skepsis som "teoretiker" och hade ganska svårt att få arbete, tills Stockholms Enskilda Bank, som alltid har varit ett framsynt företag, tog risken för 175 kronor per månad. Den glädjande förändring som har skett i inställningen till akademiskt utbildade ekonomer är en naturlig följd av att företagens struktur har blivit mycket mer komplicerad, men den beror också till stor del på att vi har fått en ny generation av företagsledare som ofta själva har akademisk bakgrund.

Det moderna näringslivet kräver

alltmer ett vetenskapligt arbetssätt och därigenom akademiskt utbildad personal för ledande befattningar. Men det finns och kommer alltid att finnas individer som i kraft av sin intelligens eller sin personlighet banar sig väg till topplatserna utan akademiska grader, ja, ibland utan annat än folkskola. Det ger anledning till en slutreflexion. Tag vara på individerna utan alltför mycken hänsyn till deras formella utbildning! Sök upp personligheterna var de finns; de är vår dyrbaraste produktionsfaktor! Var inte så snara att stoppa in alla unga människor i fack! Använd fantasin när ni planerar deras vidareutbildning! Ge dem en chans att vidga sina vyer genom omväxlande praktik! På det sättet kan vi få fram fler ledare — vi behöver dem.

Försäljning

Direktör Per Lindberg

Egenskaper viktigare än kunskaper

En populär missuppfattning är att försäljning endast innebär att man drar ett djupt andetag och sedan låter munnen gå; för den uppgiften kan i så fall på sin höjd behövas utbildning i talteknik.

En omständighet som har bidragit till att sprida denna uppfattning är att det finns utbildningsvägar där man ganska väl får lära sig t. ex. hur en dieselmotor konstrueras, medan det inte på samma sätt finns en med

fast målsättning upplagd studieväg som behandlar hur sådana motorer skall säljas. Man kan omöjligen konstruera en dieselmotor utan att ha djupgående tekniska insikter, men däremot är det faktiskt möjligt för en person med de rätta komponenterna i karaktär och temperament att sälja produkten ifråga. Behovet av faktakunskaper på försäljningsområdet är alltså på sätt och vis mindre än inom andra sektorer i ett företag; i stället väger de personliga egenskaperna tyngre än på andra områden. Av dessa

omständigheter har somliga dragit slutsatsen att det inte behövs någon utbildning på försäljningsområdet.

Företagets typ påverkar utbildningsbehovet

Det är svårt att få en gemensam nämnare då man försöker specificera utbildningsbehovet på försäljningsområdet. Det är stor skillnad mellan å ena sidan ett tekniskt inriktat företag av t. ex. L M Ericssons typ, med en ofta individuellt efter kundens problem avpassad produktion, och å andra sidan en konfektionsfabrik i Västergötland som säljer hela sin årsproduktion till ett enda stort kedjeföretag. Försäljningsproblemen och därmed utbildningsbehoven är väsentligt olika i dessa båda företagstyper.

När jag skall försöka ange de faktorer som bestämmer utbildningsbehovet vill jag till att börja med ställa två skilda kategorier mot varandra: de företag som tillverkar efter order och de företag som sysslar med massproduktion av standardiserade produkter. För de företag som tillverkar efter order är försäljningen till väsentlig del en fråga om teknisk problemlösning. I och med att man har löst kundens problem är produkten såld; av detta följer att en stor del av försäljningsarbetet är konstruktivt och tekniskt betonat. Försäljarskapet får därigenom en teknisk anstrykning och ställer krav på teknisk utbildning. I det andra fallet, då man arbetar med standardproduktion och masstillverkning, kommer andra omständigheter i blickpunkten. Försäljningen blir i

första hand ett distributionstekniskt och distributionsekonomiskt problem. Vid försäljning på en stor marknad vet man inte riktigt var man har sina kunder; det gäller att nå alla, varför massförsäljningsmetoder, t. ex. reklam i alla former, kommer in i bilden. Det gäller att bevaka konkurrenterna och hålla reda på vad de hittar på för nyheter; marknadsforskning o. d. får växande betydelse. Allt detta gör att man i ett företag av denna typ behöver en mera affärsmässigt inriktad, ekonomiskt utbildad försäljningspersonal.

När det gäller att sälja till fackfolk, återförsäljare, branschmän — sådana som behöver ens produkt för sin egen rörelse — får man mera speciella och specifika krav på utbildning än när det gäller försäljning direkt till konsumenter. Exporten har sina speciella problem. De personer som representerar ett företag utrikes måste ha en viss standard, måste vara vana att klara sig själva, att fatta beslut på egen hand. De blir i viss utsträckning sina egna chefer och måste därför ha chefsenskaper. Utlandstjänst förutsätter givetvis också språkkunskaper.

Slutligen kan man göra den distinktionen: hur påverkar företagsstorleken utbildningsbehovet? Det stora företaget är ett komplicerat maskineri, där det behövs specialister för att sköta olika delar av försäljningsfunktionen. Man delar upp försäljningsarbetet i olika verksamhetsområden under ledning av specialister, vilket i sin tur gör att det krävs en viss försäljningsadministrativ kapacitet för att hålla verksamheten samman. I det stora företaget ställs högre krav både på specialkunskaper och på ledaregenskaper

än i det lilla företaget, där ofta den rent personliga säljarförmågan räcker till.

På försäljningsområdet finns vidare en mångfald serviceföretag: annonsbyråer, reklam- och konsultföretag och marknadsforskningsföretag. Inom samtliga dessa företagstyper krävs en relativt hög utbildningsstandard, många gånger sådan att vederbörande är lämplig för forskningsuppgifter inom sitt specialgebiet.

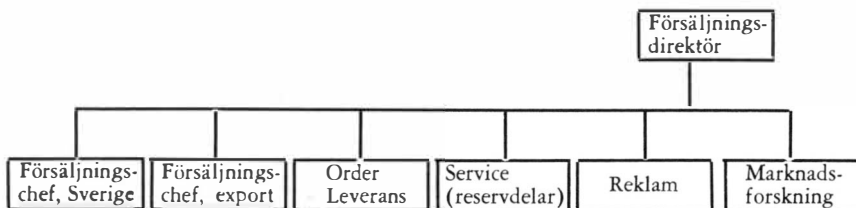
Försäljningsorganisationen — ett konkret exempel

Denna översikt torde ha klargjort att utbildningsbehoven på försäljningsområdet är starkt differentierade både på höjden, dvs. när det gäller kravet på olika kvalitet i utbildningen, och på bredden — från konsten att tala och uppföra sig väl, via viss kommersiell skolning till en kombination av kvalificerad såväl teknisk som ekonomisk utbildning.

För att ge ett konkret exempel på hur dessa differentierade utbildningsbehov ter sig i praktiken, vill jag anknyta till försäljningsapparaten i ett tänkt företag. Figuren visar i förenk-

lad form hur försäljningsorganisationen kan se ut. Försäljningsdirektören är underställd bolagets verkställande direktör. Under honom finns en försäljningschef för Sverige, en försäljningschef för export och en chef för order- och leveransavdelningen. Här finns vidare en serviceavdelning, som även svarar för reservdelsförsörjningen. Det finns dessutom en reklamavdelning och en marknadsforskningsavdelning. Vi har alltså här att göra med ett företag av relativt betydande storlek.

Försäljningsdirektören, som har den rent administrativa funktionen att leda hela försäljningsorganisationen, kan vara civilingenjör, civilekonom, ingenjör av annat slag eller undantagsvis en praktikens man med lägre utbildning men osedvanligt goda personliga egenskaper. I den ställning han har nått spelar det inte så stor roll vad han lärt sig från början, eftersom det han främst behöver kunna inte står på någon läroanstalts schema. Hans uppgift är att ansvara för att bolagets tillverkning inriktas på de rätta produkterna och att dessa säljs till rätt pris och rätt kostnad genom de rätta distributionskanalerna. Han ansvarar för att hans organisation volymmässigt säljer vad han till produktionsavdelningarna har uppgivit att bolaget skall tillverka,



och han är ansvarig för samordning mellan reklam, försäljning, order, skeppningar osv. Av en försäljningsledare på den nivån krävs en kvalitet som ofta är sammankopplad med akademisk utbildning. Ett av hans främsta problem är att hålla takten med utvecklingen, att förnya sig själv och att följa med allt som händer på hans område. En brist som är särskilt kännbar i Sverige är att efterutbildningen av högre försäljningsledare är mycket eftersatt. I USA finns helt andra efterutbildningsmöjligheter genom kurser antingen inom näringslivsorganisationer eller vid universitet.

Försäljningscheferna är i första hand ledare av fältpolket, och deras uppgift är dels stimulerande, dels kontrollerande. Även som försäljningschefer torde de större företagen i landet ha — eller i varje fall eftersträva att ha — personal med högre utbildning, även om man här har kommit så nära det egentliga försäljningsarbetet att en och annan god praktiker med efterutbildning per korrespondens, genom Sveriges Kontoristförenings företagsekonomiska kurser eller liknande också kan komma ifråga. Även om man ställer det formella kompetenskravet relativt lågt, torde det vara en ganska genomgående företeelse att man tycker sig lida stor brist på välkvalificerade försäljningschefer, som direkt kan sköta det produktiva försäljningsarbetet.

Serviceavdelningens uppgifter torde i allmänhet vara sådana att en tekniskt-kommersiell utbildning eftersträvas hos chefspersonalen, varvid man i regel tillmäter de tekniska meriterna den största betydelsen.

Reklam och marknadsforskning

Reklamen har till helt nyligen varit ett område där det saknats en mera djupgående utbildning på högskolenivå. Den luckan har fyllts genom tillkomsten av Institutet för högre reklamutbildning, som ofta får fungera som ett komplement till handelshögskola. Men även en civilekonom utan särskild reklamutbildning kan bli en utmärkt reklamchef tack vare den allmänt goda överblick över det distributionstekniska och distributionsekonomiska området som han besitter.

Marknadsforskningsfunktionen — som täcker sådana arbetsuppgifter som försäljningsstatistik, marknadsundersökning, konkurrensbevakning, produktanpassning och distributionskostnadskontroll — har utvecklat sig till att bli en tummelplats för civilekonomer. Man kan nog i allmänhet säga att dessa är utomordentligt väl lämpade för dessa arbetsuppgifter, eftersom deras utbildning på det företagsekonomiska området just tar sikte på problem av denna art.

Akademikerna på försäljningsområdet

Man kan konstatera att civilingenjörer och civilekonomer för närvarande dominerar bland akademikerna på försäljningsområdet. Svenska Arbetsgivareföreningens statistik visar att av 3 338 civilingenjörer 1955 vid företag inom SAF:s område 347, eller cirka 10 procent, var sysselsatta med försäljningsarbete. Av 579 civilekono-

mer var 140, eller i runt tal 25 procent, sysselsatta med uppgifter av denna art, och av 477 övriga akademiker 73, eller drygt 15 procent. Till detta kan läggas att det finns ett stort antal personer som sköter motsvarande befattningar utan att ha akademisk examen.

För framtiden kan man utgå från att både de absoluta och de relativa talen för akademiker verksamma på försäljningsområdet kommer att öka. Därtill bidrar bl. a. koncentrationen till större företag, där specialistfunktionerna kommer att kräva att många poster besätts med akademiker. Även den omständigheten att mera komplicerade produkter i framtiden skall säljas till mera anspråksfulla köpkategorier kommer att höja anspråken på utbildning.

En kategori som särskilt kommer i förgrunden och som det redan idag finns ett markant behov av är försäljningsingenjörer, dvs. tekniker med viss grundutbildning av ungefär institutsingenjörsnivå och därtill en relativt sett djupare ekonomisk skolning.

En väsentlig fråga för utbildningen av försäljningspersonal i framtiden blir också att i organisatoriskt enkla former ge de goda praktikerna möjlighet till vidareutbildning och komplettering av sin praktiska erfarenhet. Det personliga kommer visserligen aldrig att kunna uteslutas ur försäljningsarbetet, men man kommer inte att klara sig enbart med detta, utan det måste ges möjligheter att vid sidan av de fast organiserade högskolorna meddela de kompletterande ekonomiska och tekniska insikter som behövs för att i framtiden skapa bättre försäljare på alla nivåer.

Försäljningsområdet får inte bli eftersatt när man skall utbilda de starkt ökande studentkullarna. Hur högt utvecklad tekniken än är och hur väl konstruerad den produkt än är som man tillverkar, är den skäligen värdelös om inte skickliga försäljare ser till att varan når sin köpare på rätt plats, i rätt tid och till rätt kostnad. Försäljningsarbetet utgör ju trots allt den drivkraft som håller hjulen i rörelse i vår industrialiserade värld.

Personaladministration

Fil. lic. Anders Rosenquist

Vad är personaladministration?

Begreppet personaladministration är tämligen nytt. Det bästa sättet att redogöra för utbildningsbehovet är kanske att söka beskriva vad som kan innefattas i detta begrepp.

I första hand omfattar det givetvis rekrytering av arbetskraft, dvs. både en kortsiktig och en långsiktig planering av arbetskraften, som innebär kontakt och samarbete med företagets övriga planerande organ. Det innebär urvalsmetoder från enkla till mera

komplexierade sätt att bedöma aspiranternas lämplighet. Det innebär också omflyttning och befordran av redan anställda, en form av rekrytering som givetvis erbjuder speciella svårigheter. Den som sysslar därmed måste vara väl förtrogen med företagets organisation och behov på lång sikt. Andra uppgifter på anställningssidan är placeringen av särgrupper såsom åldringar, partiellt arbetsföra av olika typer och numera även utlänningar.

En annan del av arbetet är lönesättningsproblem av olika typ. Numera har den praxis utformat sig att man från personalavdelningens sida inte sysselsätter sig så mycket med arbetarlönerna. Dessa går i stort sett på den tekniska sidan men kräver dock ett visst samarbete, framförallt därför att man för över många arbetare till tjänstemannabefattningar och därvid kommer i kontakt med lönesättningsproblem på tjänstemannasidan.

Vidare innefattas i begreppet personaladministration kunskap om sociallagstiftning och kunskap i arbetsrätt, ett ämne som blir allt viktigare, även om man har tillgång till arbetsgivarorganisationernas service. Detta sammanhänger delvis med att såväl ekonomer som tekniker specialiserar sig på andra områden, varför den personaladministrativa funktionen får svara för hithörande frågor.

Vidare förekommer problem av mera allmän typ, vilka gäller den ömsesidiga anpassningen mellan människan och arbetet. Uppgifterna härvidlag kan omfatta allt från att svara för personlig rådgivning, en form av mentalvård, till att administrera och vara syssloman för en sjukvårdsavdelning med läkare och sköterskor. Ofta

innefattas också säkerhets- och skyddsarbete i det område som faller inom personaladministrationen. Problem som gäller företaget som socialt system i allmänhet kommer likaledes upp. De fordrar kunskaper i företagets organisation och även i något som skulle kunna kallas för organisationsideologi. Informationsproblem av olika typ ligger i allmänhet på den personaladministrativa sidan; de gäller framförallt företagsnämnderna. Ett annat område är olika slags kontakter med samhället — arbetsmarknadsorgan, skolor osv.

I allmänhet sköter personaladministrationen även de policybevarande funktionerna, en kontroll som vållar mycket arbete och mycken uppmärksamhet. Flera av arbetsuppgifterna på detta område kräver utredningar av olika slag, vilka om de skall skötas rätt fordrar relativt avancerade statistiska kunskaper, som civilekonomer och ingenjörer i stort sett saknar. Slutligen ligger inom det personaladministrativa området i allmänhet också en utbildningsfunktion.

Personaltjänstens organisation och rekrytering

Det är givet att alla dessa funktioner finns mer eller mindre utvecklade i de flesta företag. I de mindre företagen är de uppdelade på kamrern som sköter tjänstemannafrågor, driftchefen som sköter arbetarfrågor, verkställande direktören som informerar osv. På de stora företagen är det en klar tendens att bilda specialistavdelningar med uppgift att svara för samtliga dessa funktioner. Bland cheferna

för dessa specialistavdelningar finner man ingenjörer, ekonomer, jurister, psykologer, sociologer, statistiker och även en teologie licentiat, som är personalchef i ett stort företag. De icke högskoleutbildade kommer dels från handelsgymnasierna, dels från de tekniska gymnasierna; vidare finns det en särskild grupp som kommer från socialinstituten.

Utbildning av personaladministratörer

Det ligger i sakens natur att personalchefsuppgiften inte lämpar sig för en ung man som nyss har slutat sina studier. Han får i stället först gå andra vägar och i allmänhet syssla med andra ting under åtskilliga år. Man kan dock räkna med att unga högskoleutbildade personer i framtiden kommer att anställas direkt på personalavdelningarna för specialistfunktioner; det är troligt att en hel del av dem kommer att gå vidare inom denna speciella karriär. Detta gör en utbildning av mera genomtänkt slag nödvändig.

Om man fick önska sig, skulle man kunna tänka sig en utbildning som såge ut ungefär så här: psykologi, statistik, en omfattande kurs i arbetsrätt samt en kurs i nationalekonomi med ett ordentligt inslag av företagsekonomi. Man skulle behöva större möjligheter till fria kombinationer och framförallt möjligheter till en komplettering i dessa ämnen för dem som från början har gått andra vägar och behöver utvidga sina kunskaper för att definitivt kunna överta ett chef-

skap. Man kan undra om inte socialinstituten skulle kunna ge dessa utbildningsmöjligheter. Enligt min mening är detta inte möjligt idag. Eleverna där har en mycket värdefull praktik, och deras utbildningsprogram täcker i stort sett området. De har emellertid inte alltid erforderliga språkkunskaper så att de kan tillgodogöra sig den speciallitteratur som är nödvändig, och de har inget ämne som är så kvalificerat och så omfattande att man kan tala om det som akademiskt. En sådan rent formell bildning är nödvändig, särskilt med hänsyn till alla de utredningsuppgifter som ligger på personalavdelningen.

För de smärre företagen, som inte kan hålla sig med en specialist, borde det finnas möjligheter att antingen låta kamrern eller driftchefen studera ett av de aktuella ämnena eller använda sig av en konsulterande firma, vars personal i så fall också borde utbildas på området. Där finns alltså ytterligare ett utbildningsbehov. Slutligen kan man tänka sig att komplettera genom smärre kurser av den typ som bl. a. Svenska Arbetsgivareföreningen och SNS anordnar.

Hur utbilda utbildningsledare?

Vilka krav skall man ställa på en utbildningsledare? Beroende på företagets karaktär kan utbildningsledaren vara ekonom, försäljare eller ingenjör. Det väsentliga är att han får den pedagogiska träning som flertalet utbildningsledare idag saknar. För närvarande finns egentligen ingenting annat än den träning som Svenska Ar-

betsgivareföreningen ger för utbildningsledare i form av en kurs på fjorton dagar. Man skulle gärna vilja ha en kurs vid universiteten avsedd för utbildningsledare och omfattande två-

tre-fyra månaders studier i vad man kanske kan kalla för vuxenundervisning. Med sådana specialkurser tror jag att industrin skulle vara i stort sett hjälpt på utbildningsledarplanet.

Företagsjuridik

Ombudsman Sten Sandell

Ökat behov av jurister i företagen

Sedan gammalt har det varit praxis i vissa större företag att verkställande direktören skall vara jurist. De rena företagsjuristerna var däremot fram till år 1939 ganska få. När paragrafernas antal började växa under och efter andra världskriget ansåg emellertid det ena företaget efter det andra att det blev nödvändigt att anställa jurister som vägvisare genom snårskogen. Idag finns i det svenska näringslivet drygt ett hundratal företagsjurister, och dessa har t. o. m. för några år sedan bildat en egen förening, Bolagsjuristernas förening.

Kan då inte företagen klara sig utan jurister? Räcker det inte med de juridiska kunskaper som civilekonomerna får på handelshögskolan? Svaret måste bli ett bestämt nej. Det är alldeles utmärkt att ekonomer läser juridisk elementarlära, och det skulle inte skada om även teknikerna gjorde det, men det räcker inte på långt när i vårt komplicerade samhällsliv. Är det då någon fördel för företagen att ha egna jurister? Blir inte företagsjuristen alltför ensidigt inriktad? Kan man inte i stället träffa avtal med en större

advokatbyrå, där man bör ha erfarenhet av många fler områden än den enskilde företagsjuristen kan behärska.

De små företagen kan givetvis inte ha en egen jurist, men de större företagen har i allmänhet funnit att det är en mycket stor fördel att ha en egen jurist. Han finns i företaget varje dag och följer med i arbetet, han kan ingripa på ett tidigt stadium när han anser att något har gått på tok, han känner till företagets speciella förhållanden och känner de personer som arbetar där. När det gäller en större tvist kan det däremot vara mycket lämpligt att vid sidan av företagets egen jurist anlita en advokat. De kompletterar varandra på ett utmärkt sätt. Den komplicerade moderna processordningen gör det för övrigt nästan nödvändigt att i större mål anlita mer än en jurist; en enda person kan knappast hålla samman ett så stort material, som erfordras för att kunna föredra ett stort mål inför domstol.

Skiftande arbetsuppgifter

Företagsjuristen, eller ombudsmannen som han vanligen kallas, får utom

juridiska frågor också ta hand om en mängd andra uppgifter. Om ett ärende vid den dagliga postgenomgången inte kan hänföras till en viss avdelning hamnar det mycket ofta på ombudsmannaavdelningen. Ombudsmannen blir gärna ett slags Mäddchen för alles i företaget. Vid sidan av chefskapet för sin egen avdelning får han ibland hand om andra avdelningar. Särskilt i mindre företag är han ofta personalchef, och det finns inte så få företag där han är ekonomichef. I de flesta fall fungerar han som sekreterare i företagets styrelse. Under de senaste 10—15 åren har företagsjuristerna särskilt i bruksföretag fått syssla mycket med bostadsfrågor, framförallt organisation och finansiering av bostadsförvaltningarna och kontakter med bostadsstyrelsen.

När det gäller de juridiska frågorna ställs företagsjuristen inför de mest skiftande problem. Han sysslar ingalunda uteslutande med skattejuridik utan tvärtom mest med andra saker. Skattejuridiken är en så speciell vetenskap att en företagsjurist sällan har tillräckligt ingående kunskaper däri; på detta område anlitar företagen det fåtal experter som står till förfogande som konsulter. De problem som företagsjuristen sysslar med kan gälla rutinmässiga avtal likaväl som mycket invecklade äganderättsfrågor. Det kan gälla en enkel anmälan om förändrad bolagsstyrelse, men det kan också gälla genomförandet av en stor fusion av flera företag. Det kan gälla om man har rätt att bygga i vatten när man bygger en kraftstation, eller om man har rätt att släppa ut avfall i en sjö. Det kan gälla att upprätta ett utländskt licensavtal eller att

bilda ett bolag i Sverige eller i ett exotiskt land. Det kan vara fråga om en utdelning blir dubbelbeskattad eller om en avskrivning kan godkännas. Det kan vara fråga om vilken lag som skall tillämpas vid befraktning av ett utländskt fartyg eller om en tolkning av en isklausul eller en krigsklausul i ett fraktavtal — det sistnämnda har blivit aktuellt i samband med Suezkrisen. Det kan gälla upprättandet av ett mångmiljonkontrakt, reglering av en olycksfallsskada eller en komplicerad maskinreklamation. Uppgifterna kan alltså höra hemma inom fastighetsrätt, bolagsrätt, patenträtt, beskattningsrätt, internationell privaträtt, sjörätt, avtalsrätt, skadeståndsrätt eller köprätt.

Alla dessa olika ärenden kan naturligtvis ge upphov till tvister. De flesta av dessa löses emellertid vid förhandlingsbordet. Det är inte ofta som tvister går till avgörande inför domstolar eller skiljenämnder. Själv har jag under snart elva år inte varit med om mer än fyra skiljedomar, och jag har varit en betydligt mera trägen gäst vid vattendomstolarna än vid de allmänna domstolarna. Förutom en större tvist om bättre rätt till fast egendom har de mål vid allmän domstol som jag varit med om huvudsakligen rört konkurs-, expropriations- samt befraktnings- och haverifrågor. Sjömålen har varit de vanligaste — jag har själv eller genom ombud processat i sådana mål inte bara i Sverige utan också i Marocko, Saudi-Arabien och Grekland.

Ärendena växlar snabbt och ofta; — jag tror inte att någon företagsjurist kan klaga på bristande omväxling i arbetet, allrahelst som de flesta

av oss får företa en hel del resor. Företagsjuristen får på detta sätt en inblick i företagets alla olika verksamhetsgrenar och skaffar sig sålunda en god överblick som kan komma till nytta, om han senare i livet skulle hamna på en företagsledande post.

Hur blir man företagsjurist?

Alla företagsjurister är juris kandidater och de flesta av dem har suttit ting. Vägen till företagen har sedan gått via hovrättstjänstgöring eller via statliga kommissioner. Förutom juris kandidatexamen har en del — kanske inte särskilt många — examen från handelshögskola. Själv inriktade jag mig redan under min studietid i Lund på att komma ut i näringslivet. Sedan jag suttit ting fick jag den stora förmånen att under ett års tid arbeta i ett stort företag, dels som bokförare och dels på försäljningsavdelningen; däremot sysslade jag mycket litet med juridik. Det året gav mig oändligt mycket som jag har haft och fortfarande har stor glädje av.

Tingstjänstgöringens värde för företagsjuristen kan knappast överskattas. Jag vågar med en lätt överdrift påstå att ingen blir en god företagsjurist utan att ha suttit ting. Där får den nyblivne juris kandidaten tillfälle att se teorin bli praktik, han får se de olika juridiska ämnena flyta samman till en enhet, och han får ständigt tillfälle att diskutera juridiska problem med äldre och jämnåriga kamrater. Men dessutom innebär tingstjänstgöringen en ständig skolning av omdömesförmågan och förmågan att ta an-

svar, en skolning som inte har många motsvarigheter på andra utbildningsområden.

Ekonomi i blickpunkten

Arbetsförhållandena inom industrin gör det nödvändigt att företagsjuristen har praktiskt handlag och att han snabbt kan fatta beslut i de mest skiftande ärenden. Tiden tillåter mycket sällan att man fördjupar sig i en fråga. Många gånger måste man lämna svar på viktiga frågor under ett kort telefonsamtal. Företagsjuristen måste också alltid tänka på att ha ekonomin i sikte. Inom hans verksamhetsområde gäller mer än annorstädes det gamla talesättet att det är bättre med en mager förlikning än en fet process. Processer, ja överhuvudtaget ett alltför ensidigt hävdande av de juridiska rättigheterna, skapar ofta motsättningar till företagets kunder och leverantörer som kan komma att stå företaget dyrt. Det gäller därför att använda de juridiska kunskaperna med sunt förnuft.

Vid sidan av den grundliga teoretiska och praktiska utbildningen i juridik är det viktigt för företagsjuristen att ha inte alltför obetydliga ekonomiska kunskaper. Kombinationen jur. kand.-civilekonom är dock knappast så lycklig. Den examen som man avlägger sist tenderar ofta att ta överhanden; kunskapsstoffet i den först avlagda examen är så pass långt avlägset att det sjunker till botten. Praktisk ekonomisk verksamhet eller en kortare kurs på handelshögskola kan däremot vara av stort värde. Det är vidare mycket viktigt för en företags-

jurist som arbetar i ett företag med internationella förbindelser att ha goda språkkunskaper. Engelskan är givetvis det mest använda språket, men franskan kan ofta visa sig vara ett sesamöppna-dig, framförallt när det gäller att förhandla med folk från medelhavsländerna.

Praktik och fortbildning väsentliga

Det är viktigt att man inom de juridiska fakulteterna försöker få fram en gruppbildning under studierna. Det skulle vara till stor hjälp för många som nu ligger och studerar utan att komma någonvart. Det är också viktigt att de studerande får tillfälle att praktisera på olika områden innan de definitivt beslutar sig för vad de skall ägna sig åt. För närvarande gäller praktiken huvudsakligen domstolar, advokatkontor, länsstyrelser och landsfiskalskontor. Den praktiska tjänstgöringen borde göras obligatorisk och de juris studerande borde få tillfälle att praktisera på flera områden än de nu står öppna.

När juristen kommer ut i närings-

livet är det givetvis viktigt att han får tillfälle till fortbildning och möjlighet att underhålla kunskaperna och följa med det nya som händer. Detta behov tillgodoses kanske inte alltid i så stor utsträckning som skulle vara önskvärt.

Företagsjuristen kan bli en god företagsledare

Erfarna företagsjurister som fått tillfälle att syssla även med andra uppgifter bör kunna utnyttjas på företagsledande poster; detta sker också i ganska stor utsträckning. Förmåga att tänka logiskt och klart, att kunna väga olika synpunkter mot varandra är kännetecken på en god jurist och kan också sättas som kännetecken på en god företagsledare. Det skulle därför inte vara förvånande om antalet jurister som företagsledare ökade. Även antalet företagsjurister torde bli större efterhand som företagen får upp ögonen för den stora nytta som jurister kan göra företagen, en nytta som t. o. m. direkt kan värderas i pengar.

Företagsledning

Rektor K. A. Lindqvist och direktör Bengt Petri

Att vara född till ledare och att utbildas till det

Petri

Ett gammalt engelskt talesätt säger: "Leaders are not made, they are born." Den bakomliggande tanken är att man inte kan utbilda folk till ledare; antingen är de ledare eller också är de det inte. Utan tvivel finns det en mängd människor som är födda ledare och som blir ledare alldeles oavsett vilken utbildning de får. Det skulle vara ganska lätt att ge exempel, inte minst från näringslivet, på folk som kommit till ledande ställningar utan att ha någon kvalificerad utbildning alls.

Med kvalificerad utbildning menar jag då högre skolutbildning och akademisk utbildning. De som går fram utan sådan utbildning, därför att de är födda ledare, har ofta på egen hand förvärvat kunskaper som andra har fått genom skolutbildningen. De av våra stora industriella ledare som inte har fått den vanliga utbildningen är nog lika kunniga och allmänorienterade som de andra.

De människor som har en utpräglad naturbegåvning för att leda är emellertid inte tillräckligt många. I samhällslivet behöver man i mycket hög grad även andra människor som ledare, och dessa måste man hjälpa, uppfostra och utbilda, så att de passar till ledarfunktioner. Därmed förs man över på ett annat sätt att se på tingen, nämligen det som kan uttryckas med

en amerikansk travesti på det engelska talesätt som jag nyss anförde. Amerikanerna säger: "Leaders are not born, they are made." Det är naturligtvis lika sant som det andra.

Om man till de stora trädiskonternerna vid sekelskiftet eller till dem som byggde upp vår järnindustri hade sagt att de skulle ha behövt utbildning i företagsledning, skulle de nog ha varit totalt oförstående. Idag har emellertid industrins målsmän mycket stor förståelse för att det behövs någon form av sådan utbildning. Läget skulle kanske — för att göra ett slags konklusion av de båda citerade teserna — kunna uttryckas så att man inte kan utbilda alla till ledare men att däremot alla ledare behöver utbildning av ett eller annat slag.

Lindqvist

Sekelskiftets träpatroner hade säkert inte alls blivit förvånade av att höra talas om utbildning för företagsledning, ty de fick en mycket gedigen sådan utbildning, den gammaldags, traditionella, som bestod i att man lät sig födas av en brukspatron, blev student, åkte utomlands och satt på kontor i Hamburg, London och Paris, kom hem, hjälpte sin far och blev verkställande direktör. Denna utbildning har emellertid av flera kända skäl kommit ur modet.

Någon i varje företag måste fatta beslut, och det är ytterst sällan som

man bara har möjlighet att fatta beslut i en riktning. Man måste alltså bedöma flera olika alternativ, vilket innebär att man måste beskriva problemen för sig själv. Ofta är skillnaden mellan alternativ a och alternativ b så liten att det är fullkomligt likgiltigt om man tar a i stället för b när man väljer mellan två möjligheter. Verksamheten utövas genom att man arbetar genom andra. Därefter kommer kontrollen, vilken bl. a. innebär att man som företagsledare utnyttjar sitt omdöme, dvs. att man, när man märker att det lutar litet galet, kan skruva på någonting så att det kommer rätt.

Om olika specialister talar om detta under utbildningskurser på fem veckor, talar de då om något som en verkställande direktör verkligen sysslar med?

Ekonomisk utbildning ofrånkomlig

Petri

Utbildning är alltid till nytta. Jag har en god vän som är chef för ett järnbruk. Han utbildade sig till bergsingenjör, och man kan därför tycka att han fått rätt utbildning för sin befattning. När vi diskuterat gemensamma problem har vi emellertid båda funnit att vi fått en utbildning som vi egentligen inte så ofta har användning för. Däremot saknar vi båda en utbildning som vi skulle ha haft stor nytta av, nämligen utbildning i ekonomiska ting. När vi första gången kom för att ta det fulla ansvaret för ett företag gjorde vi båda den erfaren-

heten att vi behövde kunna läsa balansräkningar och annat sådant som man inte lär sig ordentligt i studierna för vare sig bergsingenjörsexamen eller juris kandidatexamen. Vi hade alltså en känsla av att det hade varit nyttigare om vi hade fått en annan utbildning än den vi hade fått, åtminstone med hänsyn till de speciella poster som vi hade hamnat på.

Å andra sidan kan man inte därav dra den slutsatsen att det borde skapas en för företagsledare särskilt avpassad utbildning, eftersom det bara är en mycket ringa del av akademikerna som kommer att bli företagsledare. Antagligen återstår därför ingenting annat än att falla tillbaka på kurser av Yxtholms-typ eller verksamhet av SNS-typ. Det är förmodligen mera idé att satsa på efterutbildning än att vidga grundutbildningen, men det är nödvändigt att efterutbildningen sker på ett rationellt och klokt sätt.

Materiella kunskaper och formella

Lindqvist

Aktiebolagslagen talar om "verkställande direktörer och andra företagsledare". En ekonomidirektör är alltså företagsledare i aktiebolagslagens mening. För att en sådan person skall vara kompetent måste han först och främst behärska sitt yrkes materiella innehåll, vilket man kan lära sig genom akademiska studier. Den som avlagt en akademisk examen har kvar rätt mycket som han kan aktualisera på kort tid. Det gör ingenting om

det till dels är bortglömt, eftersom han har lärt sig studieteknik och är hemma på sitt område. Sådan utbildning kan man ge folk på ett tidigt stadium, men allteftersom de avancerar tillkommer det att de skall klara saker som det är allt svårare att ge utbildning i. Det är t. ex. inte lätt att utbilda folk till gott omdöme, något som onekligen krävs av den som skall lyckas som företagsledare. Muntlig och skriftlig framställningskonst, hur man använder en privatsekreterare, en diktafon, assistenter, hur man gör en föredragning, hur man sammanfattar vad man har hört, hur man skall leda förhandlingar vid sammanträden osv. är en administrativ teknik, i vilken man förmodligen kan öva ungt folk som inte har varit ute i företagen. Att arbeta genom andra i betydelsen att entusiasmera folk är det däremot svårare att ge utbildning i. Ytterst är det fråga om att öva folk i att göra sitt arbete lönsamt.

Företagsledarens uppgift: att samordna och att bära ansvar

Petri

Tesen att chefen arbetar genom andra kan i och för sig vara riktig, men det är väsentligt att komplettera den med att det väl ytterst egentligen bara är en man i företaget som har det ekonomiska ansvaret för hur det går, nämligen verkställande direktören. Styrelsen är ett kollektiv som man redovisar inför; avdelningscheferna av olika grad har ansvar för sina områden, men de har inte det totala eko-

nomiska ansvaret. Många gånger kan det tvärtom bli så att den som är chef för en del av företaget vill driva sin speciella linje på de andras bekostnad; den samordningsfunktion som det totala ekonomiska ansvaret innebär är därför en av grundpelarna i en företagsledares värv. Att sköta en sådan funktion rätt är någonting som man inte lär sig under akademisk utbildning.

Det är självfallet av största betydelse att på så många ställen som möjligt i den akademiska sfären ge en grundutbildning i vad som behövs för att vara en bra företagsledare. Det är inte någon nackdel om detta inslag i utbildningen kommer på ett tidigt stadium, eftersom det därigenom blir ackumulerat för framtida behov. I diskussionerna om vad som skall läggas in i den ena eller andra examen möter man emellertid ständigt problemet att det är en mängd krav som inte kan tillgodoses. Det kursmoment som jag har efterlyst måste väl på de flesta håll, utom möjligen vid handelshögskolorna, komma i andra hand. Därför kommer kurser på ett senare stadium att spela en mycket stor roll.

Att utbilda företagsledare

Lindqvist

När experten avancerar blir han allt mindre expert och kommer sålunda allt närmare positionen som verkställande direktör. Verkställande direktören, som skall fatta beslut i sista

hand, är tvungen att väga en rad synpunkter mot varandra. Därvid erfordras vad man kan kalla en avspecialisering. Han skall tala om för de olika specialisterna hur de åtgärder som de föreslår inverkar på hela företagets resultat.

En sådan vägning av olika intressen mot varandra skall man alltså syfta till i en utbildning som är avsedd för företagsledare. Kunderna finns på souschefsnivån — folk på omkring 40 år med ungefär lika många tusen kronor i årsinkomst. Två tredjedelar är civilingenjörer; de övriga har växlande bakgrund. De har behov av att diskutera frågor om företagspolitik, företagsorganisation osv., men det är inte särskilt vanligt att detta sker i företagen, kanske därför att verkställande direktören står ensam i företaget eller också måste tala med alla sina medarbetare, vilket är för komplicerat. Det är också nyttigt för folk som har nått högre befattningar att genomgå en utbildning där de efter att ha yttrat något kan få höra det omdömet av en kollega från ett helt annat företag, som är jämnårig och har samma status: "Det där var det dummaste jag har hört på länge." När man befinner sig på överingenjörsnivån blir ju sådan kritik mer och mer ovanlig, och på verkställande direktörens stadium får man höra den endast av sin hustru.

De utbildningsmöjligheter för företagsledare som förekommer i vårt land är Yxtaholmskurserna i Svenska Arbetsgivareföreningens regi, Svenska Teknologföreningens motsvarande kurs och SNS konferenser. Utomlands finns det många kurser att välja på. Ett genomgående drag hos kursprogram

från Amerika, England, Schweiz osv. är att ingen institution vill säga att den utbildar företagsledare. Det sägs att man vill göra folk bättre skickade för det arbete de har eller förbereda dem för, som det i allmänna ordalag heter, "större uppgifter i företaget". Det är ganska signifikant att man går så försiktigt fram; det tyder på att vi vet alldeles för litet om vad verkställande direktörer egentligen har för sig.

Det är emellertid inte bara fråga om att uppfostra direktören till att få sina underlydande att bete sig som han önskar; det är också fråga om att uppfostra souschefsskiktet ifråga om hur det inbördes skall bete sig. Ytterst kommer man då fram till att hela företaget, i varje fall dess topp, blir en sorts studiecirkel. Företag som börjar med verksamhet på detta område får tänka sig för många gånger, ty har man satt igång ett utvecklingsprogram för befäl i företaget måste det gå rakt igenom hela företaget, från högsta nivå till lägsta, annars kan effekten bli negativ likaväl som positiv.

Petri

När vi gör upp våra investeringsprogram måste vi intressera oss inte bara för maskiner och andra anläggningar utan även för människorna. Min tro är att "business administration" är en vetenskap som hör framtiden till. Det är viktigt att man från näringslivets sida intar en verkligt positiv attityd till arbetet inom denna vetenskap. Man kan emellertid inte passa in den i ämnesprogrammet på alltför många håll utan får nöja sig med mindre; mycket betydelsefull är då den all-

männa kringsyn som de akademiska studierna skall syfta till. Näringslivet har ett stort behov av folk med den tanketräning som vilken akademisk

examen som helst kan ge. Därför är det för näringslivet av yttersta vikt att ha ett nära samarbete med utbildningsinstanserna och att stödja dessa.

Grundutbildningen i framtiden

Rundabordsamtal mellan professor Ingvar Svennilson (ordförande), direktör Lars Brising, professor Robert Kristensson, professor Gunnar Westerlund och generalkonsul Nils J. Åblund.

Den ökade studentexamensfrekvensen

Svennilson

Man kan betrakta högskolor och universitet ungefär som ett industriföretag. Ett råmaterial — studenterna — förädlas och levereras till näringslivet. Det gäller då att tillvarata råmaterialet väl och utbilda en produkt som passar för marknadens behov. Våra kvantitativa utgångspunkter är ännu ytterst osäkra. Först när universitetsutredningen lägger fram sitt huvudbetänkande kan man hoppas få större klarhet i hela den kvantitativa tillgångs- och efterfrågesituationen. I själva verket är denna så osäker och labil att man under de kommande åren successivt torde få pröva sig fram för att se vilka förutsättningar den akademiska utbildningen har.

En utgångspunkt är att det för närvarande utexamineras omkring 6 000 studenter per år från våra gymnasier. Det betyder att just nu omkring 7 procent av varje årskull pojkar och flickor tar sig fram till studentexamen. Dessutom tar ett par tusen examen

vid handelsgymnasier och tekniska gymnasier, varför råmaterialet för högskoleutbildning sammanlagt utgör ungefär 8 000 personer per år. Som alla vet kommer detta antal att snabbt ökas och kanske fördubblas inom loppet av tio år; detta beror dels på en ökning av årsklassernas storlek, dels på en ökning av studentexamensfrekvensen. Mot för närvarande ungefär en på fjorton kommer kanske inom tio—femton år en på sju att ta studenten.

Naturligtvis måste man sätta frågetecken för förändringar i studentmaterialets begåvningsfördelning och det uttryck denna tar sig i olika betygsnivå; vi kommer dock inte här att gå närmare in på denna fråga. Ett annat väsentligt drag som vi också kommer att gå förbi är inslaget av kvinnliga studenter, som för närvarande är uppe i hälften och kanske kommer att öka. En annan sak som vi inte vet mycket om men som är lika väsentlig är studenternas inriktning på olika yrkesbanor, alltså deras preferens för att gå den ena eller andra vägen och speciellt deras lust att söka sig ut i näringslivet. Att denna är osäker beror

bl. a. på att den påverkas av den konkurrens som andra områden utövar. För att diskutera detta problem måste man ta upp hela efterfrågan på studenter, så att man får en föreställning om hur många som kan tänkas ge sig in på näringslivets utbildningslinjer.

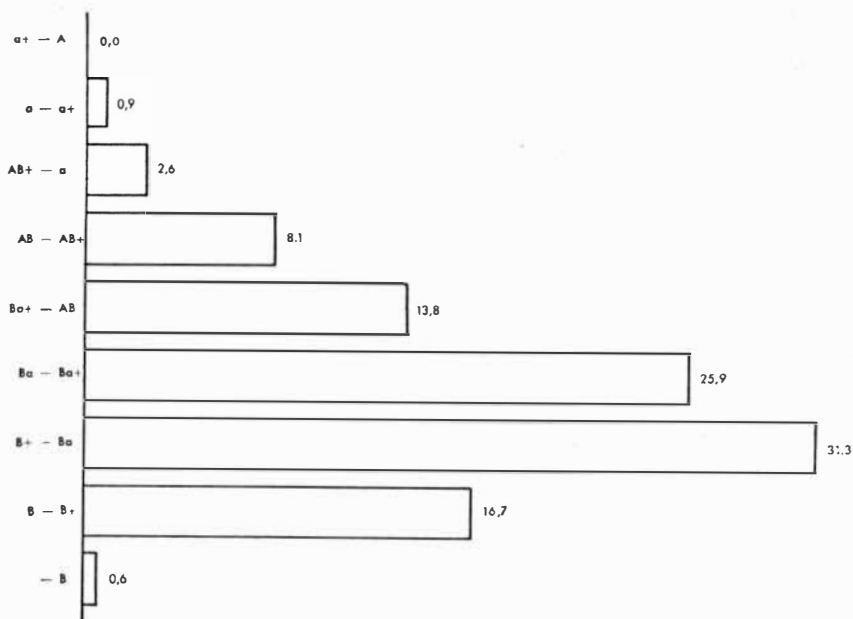
Toppbegävningar till teknisk och kommersiell högskoleutbildning

Svennilson

Det är de tekniskt och kommersiellt utbildade akademikerna som inom

företagen bildar den alldeles dominerande massan och kommer att göra det även i framtiden; vi kommer därför att i huvudsak hålla oss till dem. För närvarande tar de tekniska högskolorna in ungefär 900 studenter per år, handelshögskolorna omkring 300; det gör sammanlagt omkring 1 200 av de 8 000 som utexamineras från gymnasierna. En sjundedel å en åttondel av varje års studenter får alltså en högre teknisk eller kommersiell utbildning. Dessa högskolor har ett begränsat inträde och tar därför i främsta rummet hand om själva toppen i betygsfördelningen. Diagrammet visar

Läroverksstudenternas fördelning i procent på skilda medelbetygsklasser. Män 1943 (2 531 personer)¹



¹ Beräknat efter *Sven Moberg*. "Vem blev student och vad blev studenten?" (1951), tabell 48.

betygsfördelningen bland män som blev studenter år 1943. De som ligger över nivån AB representerar ungefär 12 procent av hela antalet; den största andelen ligger mellan B+ och Ba+ och utgör över 57 procent.

Robert Kristensson

Betygsnivån för de tekniska högskolornas vidkommande ligger sedan gammalt mycket högt. Under de senaste åren har dock nivån varit olika för olika fackavdelningar; på avdelningarna för kemi och skeppsbyggnad har intagningspoängen kunnat sättas ner ganska väsentligt. Där ser det inte ut som om man för närvarande skulle ha något intresse av att släppa in ett större antal genom att ta emot sökande med ännu lägre poäng än nu. På avdelningarna för elektroteknik och teknisk fysik och även på de flesta andra avdelningar ligger poängen däremot så högt att endast de mest kvalificerade studenterna kan komma in.

Westerlund

För handelshögskolornas del har intagningspoängen de senaste åren befunnit sig i långsam stegring. Skall man ta sig in på handelshögskolan i Stockholm med ett minimum av praktik och med enbart studentbetyg får man för närvarande ha nära litet av alla ämnen i studentbetyget.

Svemmilson

Vi kan anta att när studentantalet fördubblas även betygstoppen kommer

att i stort sett fördubblas. Om då benägenheten att söka inträde vid de tekniska högskolorna och handelshögskolorna icke minskas, kommer fackhögskolorna, även om de håller uppe sina betygskrav, att få väsentligt ökade arbetsuppgifter.

Vid sidan av att anpassa volymen på den nuvarande utbildningen efter det växande studentantalet och en bredare topp kommer det förmodligen också att uppstå ett behov av att gå längre ner i betygsskalan, till de breda, lägre betygslagren. Där skulle de tekniska och kommersiella högskolorna ha en arbetsuppgift i en annan dimension. Den arbetsuppgiften anmäler sig dels om betygstoppen mot förmodan inte växer i takt med hela studentantalet, dels om näringslivets behov av tekniskt och kommersiellt utbildade växer i väsentligt snabbare takt än studentantalet. I båda dessa fall blir det nödvändigt att sänka minimibetygen vid intagning.

Näringslivet torde också bli föranlett att begära akademisk utbildning för folk med lägre studentbetyg, helt enkelt därför att en mycket större procent av varje årgång kommer att gå fram till studentexamen. I framtiden kommer en hel del folk av den kategori, som tidigare efter avslutad folkskola eller realskola gick direkt till näringslivet och där gick den långa vägen, att dyka upp först som studenter. Detta blir kanske den bättre, mera energiska och begåvade delen av dessa ungdomar, men en del av dem kommer antagligen inte att ha toppbetyg. Frågan är då hur de skall slussas in i näringslivet. Skall de efter studentexamen gå direkt in i näringslivet och där få ungefär den praktiska träning

som har förekommit tidigare, eller skall de också få en viss akademisk utbildning på åtminstone ett par år innan de träder in i näringslivet?

Eftersom en större del av det svenska folket kommer att ta studenten, kommer sannolikt många relativt sett lägre funktioner inom näringslivet att skötas av folk som tagit studenten. Kategorin försäljare har nu till övervägande delen inte studentexamen; det är möjligt att studenter i framtiden kommer att gå omkring och sälja dammsugare eller textilvaror. Då är frågan: skall vi inte ge dem en viss ekonomisk eller teknisk utbildning på akademisk nivå innan de kommer in på sin slutliga yrkesverksamhet? Studentexamen ger ju ingen yrkesutbildning.

Skall studentexamen vara sakrosankt?

Robert Kristensson

Hur skall man använda det stora antal studenter som inte har de höga betyg som är nödvändiga för utbildning vid handelshögskola eller teknisk högskola? Om man söker orsaken till de nuvarande förhållandena, finner man nog att det ligger något felaktigt i hela vårt utbildningssystem. Studentexamen har fått för stor betydelse; den har på något vis blivit sakrosankt. Jag har många gånger på resor i USA ställt mig frågan: hur kan ett litet land som vårt lägga studentexamen vid 19 års ålder till grund för den högre utbildningen, när detta

stora land nöjer sig med en utbildning till 17 års ålder och därefter ger en collegeutbildning som bl. a. producerar mycket goda ingenjörer, vilka får möjlighet att efter sin grundläggande ingenjörsexamen komplettera med vidare studier till Master's Degree? Det vore antagligen en mera rationell lösning att låta en del av dem som nu går till studentexamen gå ifrån den vanliga gymnasieutbildningen in på utbildningsanstalter av collegetyp och på det viset få till stånd en lägre ingenjörutbildning som ger en produkt någonstans mellan gymnasie- och civilingenjörerna. Sådana ingenjörer skulle ha en plats att fylla i vår industri, och det vore utan tveivel ekonomiskt bäst från dessa individers och kanske även från landets synpunkt att inte hålla dem så länge på skolbänken i gymnasiet, när de ändå inte är utrustade med speciell teoretisk begåvning.

Men detta är en djärv tanke. Jag vill långt ifrån göra gällande att studentexamen bör avskaffas. Det utbildningssystem som vi byggt upp med studentexamen som grund för de akademiska examina bör kvarstå. Vid sidan därav borde man dock kunna tänka sig en annan, friare och kortare utbildning. Det vore mera rationellt än att försöka bygga upp en ingenjörutbildning på alltför kort tid efter studentexamen, när vederbörande ändå till hälften förlorat två år i gymnasiet.

Svennilson

Det är ett allvarligt problem att studenterna kommer så sent in på de akademiska studierna och sent ut i näringslivet. Genomsnittsåldern för stu-

dentexamen är 20 år; sedan tar den militära tjänstgöringen kanske ytterligare ett år, varigenom begynnelseåldern vid högskolorna blir 21 år.

Westerlund

På handelshögskolan är den genomsnittliga intagningsåldern 23 år, bl. a. därför att så många har tidigare akademiska examina.

Måste företagen anställa studenter?

Ablund

Min uppgift här är att svara för efterfrågesidan. Det är mycket svårt att uttala sig bindande för alla företag med alla deras variationer, i synnerhet som det finns så få utredningar om industrins behov av akademiskt utbildade. Man får inte begära att industrin skall söka efter studenter där inte studenter behövs. Det torde t. ex. vara ganska få branscher som kräver studentexamen som förutsättning för sina försäljares arbete. De företag som inte fordrar studentexamen torde vara inriktade på att anställa personer vid yngre år och själva utbilda dem så mycket som behövs.

Svennilson

Det förargliga är då att de som annars skulle ha anmält sig till denna långa utbildning, kanske de bästa, nu går kvar i gymnasiet och kommer fram som studenter. Det blir ganska svårt att hoppa över dem när det gäller vidare utbildning i företagen.

Ny utbildningsnivå för ingenjörer önskvärd

Brising

Det är svårt att kvantitativt påvisa behovet av en utbildningstyp som inte finns. Sveriges Industriförbunds teknikerutredning har visat att efterfrågan på civilingenjörer och naturvetare, alltså de som har fyra till sex års studier efter studentexamen, kommer att öka kraftigt, men att den största efterfrågan avser vad vi kallar läroverks- eller gymnasiingenjörer.

I olika sammanhang har det dock omvittnats att man egentligen skulle vilja ha en något mera omfattande teknisk utbildning än denna. Det förhåller sig dessutom så att de stora studentkullarna huvudsakligen kommer från de vanliga gymnasierna, även om de tekniska gymnasiernas utbildningskapacitet också ökas. Bör det inte göras någonting för att de stora studentkullarna, i den mån så behövs, skall få en teknisk utbildning? Kan kanske den uppdrivna efterfrågan på läroverksingenjörer i själva verket delas upp i ett behov av vanliga läroverksingenjörer av den typ vi nu har och ett annat, ännu inte klart definierat behov av en mellanform? Studenter med medelgoda betyg, som har underkastat sig några års teknisk utbildning i den formen att de har gått igenom ett tekniskt institut, vars kursplan inte alls är avpassad för studenter, har av intervjuer att döma ofta visat sig bli en mycket användbar typ av både tekniker och administratörer. Man har funnit ett visst värde i det högre mått av allmänbildning som man får genom att gå igenom gym-

nasiet. Kunde man ordna en sådan teknisk utbildning mera rationellt, skulle man nog mycket snart kunna räkna med efterfrågan på ingenjörer av denna typ. Man kunde också tänka sig en sådan utbildning samordnad med gymnasiestudierna, så att de två sista åren i gymnasiet ägnades åt en mera yrkesinriktad, teknisk eller eventuellt ekonomisk utbildning.

Litet varstans i bygderna finns väl tyvärr t. o. m. A-studenter som av geografiska eller ekonomiska skäl avstår från att söka sig till fackhögskolor. Det är många som av andra, personliga skäl inte vill fatta ett så vidlyftigt beslut som att ägna sig åt fyra, fem års studier på en avlägsen ort med olika umbäranden. De tvekar och slår sig i stället på någon praktisk gren. En mellanform av utbildning skulle kanske kunna suga upp en del av detta klientel genom att man kunde geografiskt sprida skolorna — man skulle då inte bli låst till de två orter i landet där det finns högre fackutbildning. På det viset skulle man faktiskt få ett bättre betygsurval på nyttillskottet av studenter för viss fackutbildning än om man enbart håller fast vid de gamla utbildningsvägarna.

Årskullarnas variationer och befordringsmöjligheterna

Westerlund

Efterfrågeproblemet kan också ses i belysning av årskullarnas variationer. De som nu utexamineras från han-

delshögskolorna och andra högre skolor går ut i en arbetsmarknad som länge känt en brist på högre utbildad arbetskraft. Ute i företagen finns ett visst vakuum — det är ont om befordringsbart folk med högre utbildning och i lämplig ålder.

Det kommer under de närmaste åren att bli en kraftig förnygring av chefer och experter i företagen. De stora årskullar som utexamineras i framtiden — till handelshögskolorna kommer den största årskullen först 1968 — kommer att gå ut i en marknad med en helt annan efterfrågekaraktär än den nuvarande. Där kommer många av de höga och mellan-höga befattningarna att vara besatta med rätt ungt folk. Vad tillgångssidan beträffar vill jag peka på att den mest konservativa beräkningen innebär att handelshögskolan i Stockholm år 1965 skall ta emot minst dubbelt, troligen tre gånger så många studenter som i dag för att uppehålla nuvarande relation till studentantalet.

Företagen tvingas strukturera om sin personal

Svennilson

Det är uppenbart att näringslivet står inför en helt ny tillgångssituation med denna ökade studentexamensfrekvens. Den är ett uttryck för att hela bildningsnivån hos det svenska folket är på väg uppåt. Vi måste givetvis betrakta detta som ett plus i vår allmänna kulturella och materiella ut-

veckling. Det är tydligt att näringslivet behöver göra klart för sig att det befolkningsmaterial som det får att arbeta med kommer från en i stort sett högre skolnivå och därför också bör vara värdefullare. Detta innebär väl att näringslivet får lov att göra en omskiktning av sin personalstruktur. Denna får anpassas efter det förhållandet att det blir ett större inslag av studenter. Låt mig försöka tillämpa detta på kategorin försäljare.

Antag att man har ett hav av försäljare som inte tagit studenten. Om man får ett större inslag av studenter, får man kanske lov att åstadkomma större differentiering i funktioner och ansvar. På så sätt sker en anpassning till den nya tillgångssituationen. Detta är ett vanligt ekonomiskt resonemang.

Westerlund

År 1950 hade vi här i landet omkring 400 000 15—20-åringar, 1965 kommer vi att ha ungefär 600 000. Det näringsliv som blivit inställt på en bristsituation när det gäller ungdom måste vi alltså strukturera om till en överflödssituation, oberoende av vilken utbildning vi ger. Det primära i detta sammanhang är att befolknings-siffrorna växlar så våldsamt att man måste ifrågasätta om vare sig utbildningsväsendet eller näringslivet kan anpassas till denna utveckling så att det blir en restlös följsamhet.

Fler civilekonomer behövs

Ablund

Man måste ha fantasi ifråga om vart det bär hän med utvecklingen på den

högre utbildningens område. Det finns emellertid en del omständigheter som talar för att man inte är färdig att ta överutbildning till hjälp. Jag är tveksam om det finns någon direkt anledning att till studentexamen driva fram personer som behöver komma ut i näringslivet tidigare och tillträda de befattningar som inte kräver studentexamen. För ekonomerna finns ju redan nu möjligheten att efter studentexamen gå ett år på handelsgymnasium. Handelsgymnasierna är fördelade över landet. Det är inte alls omöjligt att man där kan finna ett slags undergraduate-system, så att man kan förbehålla handelshögskolorna för de högre betygsklasserna. Alldeles säkert har näringslivet utrymme för åtskilligt fler civilekonomer. Det pågår en automation på kontoren, det är efterfrågan på marketing-män, som absolut behöver akademisk utbildning, det är efterfrågan på personalfolk och på blivande företagsledare, direktörs-assistenten. Redan det faktum att det numera sitter så många civilekonomer på ledande plats gör att man gärna söker fler civilekonomer.

Ny utbildningsnivå: BA-examen

Svennilson

Om man utgår från att de nya tekniskt-kommersiella fackhögskolorna får i uppgift att inte bara följa med breddningen i betygstoppen utan också gå längre ned i betygsskalan, aktualiseras frågan om en större differentiering av studierna när det gäller utbildningsnivå. Man skulle kunna diskutera en framtida differentiering på

tre olika stadier. Själva stommen i utbildningssystemet torde alltså komma att vara de nuvarande civil-ekonom- och civilingenjörsexamina, med ungefär samma utbildningsnivå och samma utbildningstid, dvs. $3\frac{1}{2}$ à $4\frac{1}{2}$ år. Jag kallar denna utbildningsnivå för MA, dvs. Master of Arts. Vidare förekommer en högre utbildningsnivå, licentiatexamen. Finns det inte därutöver också behov av en något lägre examen, BA-examen (Bachelor of Arts), för vilken utbildningstiden kunde vara $1\frac{1}{2}$ à $2\frac{1}{2}$ år? Troligen kommer den tekniska utbildningen genomgående att bli något längre än den kommersiella.

Nu uppställer sig en rad problem. För det första: finns det i näringslivet behov av och efterfrågan på folk med en sådan något lägre examen? För det andra: hur kan dessa studier organisatoriskt samordnas med och hur kommer de att förhålla sig till den mera gedigna MA-examen, som kommer att avläggas av allt fler i takt med att betygstoppen breddas? Beträffande licentiatnivån bör det påpekas att det för närvarande är en ganska liten produktion av licentiatper år och bara ett par, tre ekonomie licentiatper år, det senaste året sex.

Framtidens ingenjörbehov

Brising

Med nuvarande intagning och studieavbrottsfrekvens skulle det 1965 fin-

nas drygt 15 000 civilingenjörer i verksam ålder i landet. Behovet av ingenjörer har vi i teknikerutredningen försökt sammankoppla med de allmänna konjunkturerna på så sätt att vi ställt det i relation till produktionsstegringen per år. Den kända 3-procentiga, eventuellt $3\frac{1}{2}$ -procentiga, produktionsstegringen per år betraktas allmänt som en automatiskt verkande faktor i samhället. Vi tror oss ha funnit ett visst samband såtillvida att man måste ha antingen talrikare eller också högre utbildad arbetskraft, om man skall få högre produktion.

Teknikerkommittén har på grundval av näringslivets uppgifter räknat ut att man vid den lägre utvecklingen av produktionsstakten (3 % per år) skulle behöva ungefär 17 000—18 000 civilingenjörer i stället för tillgängliga 15 000 och för den högre produktionsstegringen ungefär 18 000—19 000. Därtill kommer ett mycket markant stegrad behov av naturvetare, dvs. huvudsakligen folk med kemi eller matematisk fysik som huvudämne; än så länge är det inte fråga om något stort antal, men den procentuella ökningen är betydande. Inom industri och offentlig verksamhet var antalet sådana naturvetare år 1955 bara 560; 1965 skulle de uppgå till 970 och 1975 till 1 500. Detta torde vara ganska låga siffror, ty man har knappast tänkt sig in i alla de nya områden där man med fördel kan sysselsätta dessa kategorier. Med nuvarande utbildningskapacitet kan man beräkna att 1975 ha 22 000 civilingenjörer, medan det enligt de båda alternativen skulle behövas 24 000 respektive 27 000.

En väsentligt ökad elevintagning

vid de tekniska högskolorna utgör alltså en av förutsättningarna för fortsatt produktionsutveckling här i landet. Det är anmärkningsvärt, att tekniskt utbildad arbetskraft på lägre nivå efterfrågas ännu mer. Behovet av s. k. gymnasieingenjörer skulle 1975 vara cirka 38 000, av vilka 30 000 skulle finnas tillgängliga med nuvarande intagning.

En stark efterfrågan på tekniker kommer alltså att kvarstå inom över-skådlig tid. Vi har också försökt räkna ut om detta är ett övergående fenomen; därvid har vi laborerat med begreppet ingenjörstäthet, dvs. ingenjörspcent av den yrkesverksamma befolkningen. Den senare ökar mycket kraftigt under de närmaste åren, men ökningstakten mattas av från och med 1970-talet. När man ser på efterfrågekurvorna för ingenjörer, som beskriver en exponentiallinje uppåt, kan man emellertid räkna ut trenden på ganska lång sikt om man utgår från ingenjörernas andel av den totala yrkesverksamma befolkningen. Om man sätter till alla klutar under de närmaste åren för att tillgodose behovet av högre tekniskt utbildad arbetskraft, får man i början av 1970-talet inte mer än en anslutning mellan tillgångskurvan och efterfrågekurvan, trots att den totala yrkesverksamma befolkningen inte längre ökar i så stark takt. Därefter går linjerna ungefär parallellt. Synpunkten att de stora årskullarna är ett övergående fenomen gäller alltså inte teknikerefterfrågan. Man behöver inte vara rädd för att man överdimensionerar utbildningsresurserna om man tar till dem efter behovet under det närmaste decenniet.

Utbildningens organisation

Svennilson

I detta sammanhang bör utbildningens organisation beröras. Man kan antingen bygga vidare direkt från BA till MA, så att alla avlägger den lägre tekniska examen och de mera begåvade därefter förs vidare till civilingenjörsexamen, eller också tänka sig de båda linjerna som parallellföreteelser med någon sorts bifurkation, så att en del som har avlagt BA-examen efter vissa kompletteringar kan kanaliseras in på MA-linjen. En tredje möjlighet är att man har en viss första grundutbildning gemensam och att olika linjer sedan grenar ut sig. Denna fråga är viktig, ty den har att göra med frågan om centralisering till de stora högskolorna eller eventuell lokal fördelning.

Robert Kristensson

Om man skall behålla den nuvarande organisationen av de tekniska högskolorna, enligt vilken man som mål har utveckling av forskaregenskaper, måste man använda de två första åren övervägande till de teoretiskt grundläggande ämnena, matematik, fysik etc. Därav följer att en kort utbildning på $1\frac{1}{2}$ — $2\frac{1}{2}$ år, som samtidigt skulle vara en avslutad examen, under inga förhållanden automatiskt kan läggas till grund för en vidareutbildning. Det skulle förutsätta en total omorganisation av de tekniska högskolorna efter amerikanskt mönster, så att de två första åren skulle motsvara college; detta vore ett slöseri.

En lösning av detta problem vore

att i stället för att börja med studentexamen ha en fyraårig utbildning som utgick från andra ringen på det fyraåriga gymnasiet. Då bleve det tänkbart att ge en så omfattande teoretisk utbildning att det vore möjligt att efter viss komplettering fortsätta åtminstone i vissa avdelningar vid teknisk högskola. Det kan emellertid invändas att det, om begåvningsurvalet vid de tekniska högskolorna är AB- och Ba-studenter, blir svårt att arbeta med de nuvarande kurserna. Dessa förutsätter nämligen ett urval av studenter med de högsta betygen; i annat fall finns ingen möjlighet att hinna med kurserna på avsedd tid. Svårigheter med samordningen uppstår alltså under alla omständigheter.

Ny utbildningsnivå för ekonomer?

Westerlund

På handelshögskolan i Stockholm har vi med hänsyn till våra möjligheter inte diskuterat en motsvarande utveckling utan endast en viss flexibilitet på nuvarande utbildningsnivå med en måttlig ökning av intagningen. För närvarande är vi så pass hårt trängda lokalmässigt att schemats utformning för vissa dagar bestäms av tillgången på lokaler och inte av andra önskemål. Även beträffande vår lärarkapacitet är det för närvarande i stort sett så att vi slår huvudet i taket.

Svennilson

Diskussionen av problemet påverkas naturligtvis i hög grad av de begränsade resurser som för närvarande står

till förfogande. Men låt oss diskutera frågan under förutsättning att man får ökad tillgång till lokaler och lärarpersonal.

Westerlund

Det skulle säkert finnas ett behov av folk med utbildning på något lägre nivå än civilekonomexamen. I mellanskikten i näringslivet kan det finnas behov av folk som så att säga utbildas för mellanskikten och, som en personalchef har uttryckt saken, "är så förståndiga att de stannar där".

Ablund

Det vore nog inte omöjligt att utveckla den ettåriga utbildningen vid handelsgymnasierna till en tvåårig; därefter skulle man kanske kunna frigöra handelshögskolorna från den mera propedeutiska delen av deras utbildning. Jag skulle gärna vilja se handelshögskolan som en utbildningsanstalt där det egentligen rör sig om de mera omdömesmässiga frågorna och om kritisk analys och där det alltså gäller mera att förstå än att veta. Det torde finnas möjlighet att vid handelshögskolorna ta bort vissa enkla delar av ämnena och ge plats för nya ämnen och för utveckling av de ämnen som nu finns.

Vad beträffar ekonomie licentiatexamen, är det antagligt att behovet av licentiat är större än de sex per år som nu levereras. Huruvida man skall inrikta sina ansträngningar på att få ett verkligt stort antal är jag mera tveksam om. Trots att det kan

låta konservativt och förstocket, vill jag säga att industrin nog har en känsla av att alltför lång akademisk utbildning också kan vara till nackdel. Vi är lite rädda för det akademiska elfenbenstornet. Om en man sitter för länge och vetenskaper, är det fara värt att han sedan talar ett språk som han inte kan använda när han kommer ut i praktisk verksamhet. Man skall kunna tala med lärda män men också med folket.

Svennilson

Jag har stor sympati för tanken att de gamla fina handelshögskolorna skall bli exklusiva utbildningsanstalter av typen Harvard Business School, där studenterna utbildas i en forskningsmiljö. Om man skall organisatoriskt skilja ut en kortare merkantil utbildning, torde man emellertid inte kunna nöja sig med att endast ta vara på handelsgymnasiernas klientel. Bland de 10 000 av de 12 000 vanliga gymnasiestudenterna som inte kommer in vid handelshögskola eller teknisk högskola bör det väl finnas en hel del som kan vara värda en kortare kommersiell utbildning innan de släpps ut i industrin.

Vidareutbildningen central fråga för högskolorna

Svennilson

Vidareutbildningen är en oerhört viktig fråga som måste betraktas som fullt jämställd med frågan om den

första grundutbildningen. Från alla håll har man betonat teknikernas behov av att komplettera utbildningen på andra områden, t. ex. det humanistiska, matematiska eller ekonomiska. Andra grupper har framfört motsvarande önskemål att komplettera sin specialistutbildning med andra ämnen, t. ex. juridiska, som är nyttiga för speciella platser i näringslivet.

På detta område ställs man inför två alternativ. Det ena är att försöka foga in dessa specialämnen, eventuellt såsom valfria, i den vanliga grundutbildningen, det andra är att låta grundutbildningen koncentrera sig på teoretiska frågor, frågor om vetenskaplig metod och teknik, och spara den mera tillämpade utbildningen till ett senare stadium. Det finns mycket som talar för det senare alternativet. Grundutbildningen kan bli för omfattande, om man på handelshögskolan skall ge avsevärda tekniska kunskaper och vice versa. Vidare finns det risk för felinvesteringar. En handelshögskolitet kanske kompletterar med skeppsbyggeri och därefter hamnar på en textilfabrik. Det är troligen i allmänhet först sedan de studerande avlagt examen som de mera bestämt vet vad de skall ägna sig åt. Så småningom kommer de att märka vad de saknar; att då komplettera de grundläggande kunskaperna blir en fråga om vidareutbildning.

”AB Universitetstjänst”

Svennilson

Det finns alltså ett nära samband mellan grundutbildning och vidareutbild-

ning. Finns det goda möjligheter till vidareutbildning i olika ämnen, kan grundutbildningen begränsas. Man kan visserligen mycket väl tänka sig även linjer för blandade studier, men man kan inte blanda studierna hur mycket som helst; vidareutbildning kommer därför alltid att behövas. Den blir mer och mer nödvändig i den rörliga vetenskapliga och tekniska värld i vilken vi lever. På detta område har universitet och högskolor en stor uppgift, som bör lösas i nära samråd med näringslivet.

För närvarande finns något som kallas för universitetscirklar; staten anslår 35 000 kronor till denna mycket lovvärda verksamhet. Stockholms högskolas professorer far t. ex. till Norrköping och undervisar folk i historia, statskunskap, statistik, nationalekonomi osv.; efter sådana studier avläggs t. o. m. så småningom examina.

Det förefaller uppenbart att denna verksamhet bedrivs på för liten bas och har en alldeles för svag organisation. Låt mig för att illustrera vad frågan gäller göra följande tankeexperiment. Man bildar i samarbete mellan universitet och näringsliv ett "AB Universitetstjänst", där staten sätter in ordentliga belopp, som dimensioneras ungefär som för annan utbildning och där även industrin kan satsa pengar i den mån den efterfrågar kompletteringsutbildning av olika slag. En sådan universitetstjänst skulle — om den organiserades väl — kunna erbjuda en hel matsedel av kompletteringsämnen och specialkurser. Det kunde vara kurser i sannolikhetsteori, i språk, i tekniska och ekonomiska fack. Dessa universitetskurser skulle

kunna utnyttjas av anställda inom näringslivet när dessa funnit vilken komplettering de behöver.

Två slag av vidareutbildning

Robert Kristensson

Begreppet vidareutbildning används i två olika bemärkelser. Det åsyftar dels en fördjupad utbildning på ett område där man förut har grundutbildning, dels en breddad utbildning. För att kunna få en vidareutbildning måste man ha en utbildningsgrund. Grunden till den tekniska utbildningen är matematisk-naturvetenskaplig; på den grunden går det bra att bygga en vidareutbildning till teknologie licentiatexamen och doktorsgrad. I ekonomiska och sociologisk-psykologiska ämnen läggs det däremot vid de tekniska högskolorna icke en tillräcklig grund för en högskolemässig vidareutbildning. Kurser på dessa områden för ingenjörer får därför ge de principiella, teoretiska grunderna på ett område där grundutbildning saknas. Här är det alltså inte fråga om vidareutbildning i ordets egentliga mening.

För att vidareutbilda bör man alltså ha ett underlag att bygga på. Detta är en av de tankegångar som ligger till grund för förslaget att vid tekniska högskolan skapa en ekonomingenjörsavdelning, som skulle ge en teoretisk grund inom både ekonomi och teknik, så att man på den kunde bygga en akademisk vidareutbildning — i den mån så befins lämpligt till licentiatexamen — genom fortsättningskurser efterhand som utveckling-

en på vissa områden gör sådana önskvärda.

Hittills har de tekniska högskolorna varit så fullständigt sysselsatta med den ordinarie utbildningen av civilingenjörer och licentiater, att organiserad vidareutbildning för praktiskt verksamma ingenjörer inte förekommit i någon större omfattning. Den vidareutbildning som anordnas har tillkommit på enskilda professorers eller Svenska Teknologföreningens initiativ. Det finns önskemål och behov att skapa utbildning med kvällsundervisning liknande den som förekommer vid de amerikanska högskolorna, men så länge man har fullt upp att göra med att utbilda civilingenjörer i tillräckligt antal har detta problem givetvis inte kunnat tangeras.

Svennilson

Förutom av en kombination av tekniska och ekonomiska studier kan det finnas behov av andra kombinationer, t. ex. av tekniska och psykologiska studier. Det finns olika alternativ för uppläggningsen av sådana kombinerade studier. Man kan inom en högskola i grundutbildningen lägga in en kombination av ämnen. Man kan också riva ner murarna mellan högskolorna och möjliggöra för folk att bedriva sina studier vid ett par olika högskolor inom en allmän universitetsram. I Stockholm förbereds nu en kombination av samhällsvetenskapliga och företagsekonomiska studier. Vi har inte velat ha någon professur i företags ekonomi vid Stockholms högskola, eftersom handelshögskolan är beredd att låta våra studerande delta i under-

visningen i de företagsekonomiska ämnen. En tredje möjlighet, som jag nyss berörde, är att spara kompletteringen till en senare tidpunkt.

Handelshögskolan i framtiden

Westerlund

Den omständigheten att handelshögskolan i Stockholm har intagningsparr och överhuvudtaget är ansträngd av sina nuvarande uppgifter gör att vi bara kan räkna med att ett bestämt och begränsat antal studerande från Stockholms högskola skall studera företagsekonomi vid handelshögskolan. Det skall för dem vara ett normalt led i utbildningen och inte kräva någon sorts dispensförfarande.

Från handelshögskolans sida har vi ett motsvarande önskemål att studerande vid handelshögskolan i framtiden skall kunna ta universitetsbetyg i t. ex. psykologi, sociologi, statistik och statskunskap som en integrerande del av sin civilekonomexamen. På ett högre stadium räknar vi med att filosofie kandidater från Stockholms högskola med lämpliga ämneskombinationer skulle kunna gå över till handelshögskolan för att där bli ekonomie licentiater; eventuellt kunde det också bli en ström i den andra riktningen. Man skulle genom olika sådana kombinationer få en avsevärd flexibilitet i undervisningen.

Inom ämnet företagsekonomi har vi dessutom räknat med en flexibilitet som består i att en grundkurs läggs upp som i stort sett skulle motsvara vad man kunde räkna som en två-

betygskurs i företagsekonomi vid Stockholms högskola; därefter skulle en differentiering på fyra linjer ske som en påbyggnad på denna grundkurs. Den första av dessa linjer skulle vara personaladministration och företagsorganisation, den andra redovisning och finansiering, den tredje kostnads- och intäktsanalys och den fjärde administrativ ekonomi och marknads politik. En av dessa fyra alternativa specialkurser skulle läggas på den grundläggande utbildningen i företagsekonomi; som avslutning skulle komma ett integrationsavsnitt. Man skulle alltså från handelshögskolan kunna utexaminera ekonomer vilkas företagsekonomiska utbildning delvis vore specialiserad till en av dessa fyra grenar. Detta skulle också medföra att man inom handelshögskolans nuvarande ram kunde utbilda ett större antal studerande.

Ablund

Den tekniska utbildningen för ekonomer är enligt min mening inte av samma betydelse som den ekonomiska utbildningen för tekniker. Den sistnämnda måste ske på ett tidigt stadium vid de tekniska högskolorna. Däremot är kraven på tekniskt kunnande hos ekonomerna väsentligt olika. De ekonomiska problemen är ungefär desamma i företag av olika typer, men de tekniska varierar så oerhört mellan olika branscher, att det kanske är bäst om varje bransch för sig får sörja för dessa. Vi har exempelvis i den grafiska branschen en särskild högskola, Grafiska Institutet.

Ekonomingenjörutbildningens organisation

Robert Kristensson

Jag har i princip stor sympati för att den blandade utbildningen ordnas genom samarbete mellan de olika högskolorna. Men när man kommer till den praktiska lösningen av det stora utbildningsbehov på det ekonomiska och organisatoriska området som finns på tekniska högskolan kan jag inte finna någon annan lösning ekonomiskt försvarbar än att tekniska högskolan själv med särskilda professorer och en särskild institution sörjer för en omfattande del av den grundläggande utbildningen. Det går inte att bygga upp ett schema för tekniska högskolans många olika fackavdelningar i kombination med en annan högskola. Det är ett så stort bekymmer att idag lösa schemaproblemet inom tekniska högskolan, att en kombination med en annan högskola, i synnerhet i ett ämne som berör alla fackavdelningar, måste betraktas som utesluten. Även om en lösning skulle kunna uppnås, bleve den inte idealisk för de studerande teknikerna med hänsyn till de tids- och effektivitetsförluster som vållas de studerande genom att kurserna inte är upplagda för deras förutsättningar ifråga om matematiska och tekniska kunskaper. Säkerligen kommer i framtiden liksom nu en kompletteringsutbildning att i viss utsträckning äga rum vid handelshögskolorna, där det finns specialister i ämnen där tekniska högskolan på grund av knappheten på medel och kvalificerade krafter inte kan tänka

sig att få ett tillräckligt antal professorer. Samarbetets linje måste alltså följas, men för att täcka ett stort behov av grundutbildning tror jag att den ekonomingenjörslinje som har föreslagits är den enda möjliga.

De industrimän i ledande ställning som har studerat detta förslag är utan undantag eniga om att en utbildning av detta slag bör ligga vid tekniska högskolan. Däremot har man haft något olika uppfattning i frågan om denna utbildning skall läggas i en särskild fackavdelning parallellt med den övriga utbildningen eller som en fortsatt utbildning efter civilingenjörsexamen. Därvidlag bör det finnas olika möjligheter. De som så vill bör under sin tid vid tekniska högskolan i yngre år kunna grundligt koncentrera sig på de tekniska vetenskaperna och efterhand som behov uppträder studera administrativa och ekonomiska ämnen. Samtidigt bör de som redan från början har ett mera allmänt tekniskt intresse men ett utpräglat intresse för företagsekonomiska och organisatoriska frågor kunna förvärva kunskaper på det sistnämnda området parallellt med de tekniska studierna.

Decentraliserad högskoleutbildning

Svennilson

En annan fråga gäller graden av geografisk centralisering respektive decentralisering av utbildningen. Därvid kommer man in på det stora problemet om samarbete mellan akademiska utbildningsanstalter och näringslivet.

Tidigare hade universitet och högskolor mer eller mindre monopol på vetenskapen, medan industrin och näringslivet i övrigt mera ägnade sig åt tillämpningar. Detta förhållande har ändrats och kommer i framtiden att ändras än mer — vetenskapen flyttar mer och mer in i industrin. Näringslivet har idag tillgång till vetenskapliga krafter som gör att det i viss utsträckning kan bedriva akademisk undervisning och faktiskt också gör det. Vid Pharmacia i Uppsala nöjer man sig t. ex. inte med att ha ett universitet i staden utan vill också efter gammal tradition i Uppsala ha ett universitet i huset. Inom företaget finns tre docenter; man har möjlighet att där bedriva studier i kemi upp till licentiatstadiet, samtidigt som man har kontakt med utbildningen vid universitetet. Sådan verksamhet torde idag försiggå ute i näringslivet i mycket större utsträckning än man i allmänhet känner till. Frågan är om det inte finns möjligheter till en medverkan från företagets sida som skulle kunna utnyttjas för utbildningen på olika nivåer.

Frågan om en viss lokal spridning av de akademiska studierna är för omfattande för att här kunna tas upp i hela sin vidd. Vad som kommer att hända beror ju bl. a. på vilka resurser som kommer att finnas för att bygga upp de centrala högskolorna och eventuellt skapa nya centrala högskolor av hittillsvarande typ. Alldeles oberoende av detta borde man dock diskutera tanken att på större industriorter ute i landet skapa akademiska centra för utbildning i anknytning till där förefintlig industri. En sådan anordning skulle ha flera fördelar. En av dessa

är möjligheten att rekrytera lämpliga studenter; bl. a. kan man kanske, som redan har berörts, lättare ute i bygderna fånga in studenter som annars skulle gå förlorade för högre utbildning. Viktigare är väl att man kan kombinera anställning i ett företag med deltidstudier och att företagen kan vara intresserade av att stödja sådana studier.

I detta sammanhang kommer man åter in på hela det stora kapitlet vidareutbildning — sådan kan lämpligen också bedrivas lokalt i anknytning till industrin. Vår industri är på olika håll starkt specialiserad — industrin har i Sundsvall en karaktär och i Borås en annan, i Västerås en tredje och i Linköping en fjärde. Där finns företag med vetenskapsmän som i viss utsträckning kan medverka vid utbildningen.

En lokal utbildningscentral ute i landet — låt oss försöksvis kalla den "industrihögskola" — skulle för det första kunna ta hand om vad vi här kallat BA-utbildning både på teknisk och på merkantil linje. Vidare skulle den kunna bli ett lokalt centrum för vidareutbildningen och erbjuda lokaler och en viss fast lärarstab för denna. Eventuellt skulle där också kunna läggas upp en utbildning på tekniska specialområden, där folk som kanske tidigare har tagit civilingenjörs- eller civilekonomexamen kunde ägna sig åt specialstudier. Enligt denna beskrivning skulle det alltså bli fråga om en genska rörlig och blandad institution. Man måste förmodligen räkna med ett samarbete mellan sådana lokala centra och de stora centrala högskolorna. Man kan tänka sig att en högskola av traditionell typ uppträder som mo-

derorganisation för ett sådant lokalt centrum och i viss utsträckning förser det med lärarkrafter.

Ingenjörsutbildning inom ett företag

Brising

Vid Saab i Linköping har under ett tiotal år bedrivits en utbildning som går ut på att utbilda i huvudsak gymnasiingenjörer men därjämte en del realstudenter dels i de tekniska högskolornas grundläggande ämnen, dvs. matematik, fysik, kemi, dels i de tillämpliga ämnen som är av speciellt intresse för företaget eller orten. Man har försökt gå efter samma kursprogram som gäller i respektive ämnen vid de tekniska högskolorna. En professor vid tekniska högskolan i Stockholm granskar såsom inspektor framförallt lärarnas kompetens. Det gäller inte bara att sätta ihop kursprogram utan också att finna lärarkrafter som i både tekniskt och pedagogiskt hänseende är kapabla att genomföra undervisningen. Man har också försökt få till stånd en viss examenskontroll med diplom som så detaljerat som möjligt beskriver vad eleverna har lärt sig. Inom företaget kan man använda dem som genomgått en sådan utbildning nästan lika bra som högskoleingenjörer. Av mera diskutabelt värde är de inom andra företag eller andra branscher. Enligt den ringa erfarenhet vi hittills haft av överflyttningar har dessa dock slagit väl ut.

Hälften av undervisningen bedrivs på arbetstid och hälften på fritid. Lärarna är personer anställda inom före-

taget som för denna undervisning får använda en del av sin arbetstid och i övrigt sin fritid; deras arvoden betalas av företaget. Eleverna får betala en mindre summa själva för viss litteratur; det anses nämligen lämpligt att de satsar någonting ekonomiskt, eftersom det då finns större utsikter att de fullföljer studierna. Kursen är fyra-årig. Liksom all utbildning som delvis bedrivs på fritid blir den ganska pressande för de anställda, men dessa har den stora fördelen att de lyfter sin normala lön även om arbetsgivaren väl inser att deras produktiva prestation under denna studietid är nedsatt. Kuggningsprocenten är ganska hög, men den är på nedgående efterhand som man finner de rätta formerna.

På ett tidigt stadium diskuterade vi relationerna till tekniska högskolan — och fann att därvidlag många svårigheter tornade upp sig. Det befanns åtminstone i första omgången och med den (då) planerade uppläggningsen omöjligt att få någon som helst auktorisation. Detta är naturligt. Tekniska högskolan har ju ett komplett undervisningsprogram; de som kommer därifrån har inte bara gått igenom sina kurser utan också fullgjort laborationer, vistats i en akademisk miljö och utbildats på ett relativt brett område. Får någon etiketten civilingenjör med angiven fackavdelning vet man överallt i Sverige vad det innebär. Det är angeläget att inte förväxla lokal utbildning av den typ som jag har beskrivit med den fullständiga civilingenjörsutbildningen.

Trots detta skulle det vara mycket lyckligt om man kunde finna någon form för auktorisation eller mera er-

känd dokumentation av de lokalt utbildade teknikernas examensprestationer. En sådan skulle först och främst underlätta rekryteringen. Det är mycket påkostande för den enskilde anställde, som i allmänhet har familj, att genomgå ett flerårigt studium och samtidigt sköta ett arbete. Man skulle därför behöva locka inte bara med den lilla löneförhöjning som de anställda hos oss får automatiskt efter genomgången utbildning utan även med fördelen av en *dokumenterad* högre utbildningsnivå, om de skulle vilja söka annan anställning. Det är ju mycket viktigt här i landet att man har papper på vad man kan. Det vore därför lyckligt om man kunde finna samarbetsformer mellan de centrala, stora fackhögskolorna och mera lokalt bedrivna verksamheter och därvid komma ifrån den direkt företagsisolerade utbildningen på så sätt att man anordnade utbildning gemensamt för en ort. Denna utbildningsform finns det ett stort behov av, eftersom det knappast finns några möjligheter att på kort tid tillräckligt bygga ut de centrala utbildningsanstalterna eller nya sådana anstalter; den borde därför vara förtjänt av ett statligt stöd. Även på detta sätt kan högre utbildad arbetskraft bli allmänt tillgänglig för samhället; det bör då inte vara någon skillnad i ekonomiska förutsättningar.

Högskolor och näringsliv bör samverka

Svennilson

Den utbildning som sker på enskilt initiativ borde ha en större marknad om den ordnades i mer allmänna for-

mer och om man även från universitetshåll i mån av resurser mer aktivt deltog i att bygga upp en sådan verksamhet. Det borde finnas vissa möjligheter att nå en intressegemenskap mellan de centrala högskolemyndigheterna och den lokala industrin; därigenom skulle man kanske kunna finna lösningar som vore billiga från statens synpunkt men samtidigt gåve industrin bättre möjligheter att ta tillvara de lokala resurserna.

Diskussion

Framtidens gymnasier

Professor Torsten Husén

En konsekvens av skolreformen i vad avser enhetsskolans mellan- och högstudier torde bli att det om tio, femton år finns nya utbildningsformer som täcker samma åldersstadium som det allmänna gymnasiet och kanske suger upp ett elevantal lika stort som det nuvarande elevantalet där. Via 9 g kommer de elever att slussas som skall gå igenom gymnasium av nuvarande typ; från dessas led kommer de studerande vid högskolor av nuvarande typ att rekryteras. Dessutom kommer det förmodligen att på basis av 9 a och 9 y finnas utbildningsanstalter av gymnasial karaktär som kommer att till avsevärd del furnera den här diskuterade BA-utbildningen med elever. Det är viktigt att på detta stadium bibehålla någon form av bifurkation mellan utbildningslinjerna; en sådan

Man synes vara enig om att man bör sträva efter större rörlighet i högskolornas verksamhet. Möjligheterna att få fram nya kombinationer i studierna, samarbete mellan högskolorna och samarbete mellan högskolor och industri bör undersökas. Till sist är det likväl en fråga om resurser och prioriteter; man kommer därför tillbaka till frågan om utvecklingen av resurserna för utbildningen på högskolenivå.

skulle också vara en konsekvens av principen att så mycket som möjligt hålla vägar öppna för övergång från en bana till en annan. Den tid är kanske inte så långt avlägsen då en senväckt begåvning, som på enhetsskolans högstadium inte kom till 9 g utan till 9 a, genom en sådan ny form av gymnasial utbildning kan slussas över till en utbildning som i stort sett svarar mot den som förekommer vid de tekniska högskolorna. Detta skulle också ha stor psykologisk betydelse; en av de viktigaste frågorna för svenskt samhällsliv är att försöka åstadkomma sådana former för praktisk utbildning att det traditionella övertrycket på de teoretiska utbildningslinjerna inte blir bestående.

Man måste alltså diskutera problemet om den nuvarande studentexamen verkligen är sakrosant — om inte denna examen, som är ett uttryck för

samhällsbehov som inte är identiska med dem vi nu har, bör kunna revideras. Skolkommissionen gjorde ett försök att föreslå, att man skulle kunna lämna gymnasiet på två olika nivåer, men denna tanke blev inte realiserad genom den provisoriska gymnasiereformen. Det bör övervägas om inte något slags mellanform borde finnas på gymnasiestadiet.

Ett sådant förslag kommer emellertid att möta motstånd. Det är överhuvud intressant att se den reaktion som utbildningsreformer för med sig. När realexamen infördes, betraktades detta som en standardsänkning. Ännu värre var det när de kommunala mellanskolorna kom till år 1909 och gav landsbygdens ungdomar möjlighet att nå fram till realexamen. Detta var enligt vissa riksdagsmäns bedömning en stor fara för svenskt kulturliv. Likadant var det när man 1927 diskuterade den sexåriga realskolans ersättande med den femåriga och den dubbla anknytningen mellan folkskola och högre skola. Man kommer därför förmodligen att beteckna även de här diskuterade mellanformerna som en standardsänkning. Det går naturligtvis inte att i en sådan ny skoltyp ge eleverna samma sorts och samma mängd kunskaper som man ger på det nuvarande allmänna gymnasiet. Men det är inte fråga därom utan om vilka behov utbildningen fyller.

Skolornas matematikundervisning måste reformeras

Professor Edy Velandér

Det är en riksolycka att man på ett tidigt stadium inbillar så många ung-

domar att de inte kan lära sig matematik. Undervisningen vid läroverken domineras ofta av den känsla som lärarna för med sig från universiteten att man måste göra något mycket märkvärdigt av matematiken. Matematiken bör i stället i första hand betraktas som ett praktiskt hjälpmedel.

Teknologernas betygsnivå onödigt hög

Statssekreterare Ragnar Edenman

Det är ett obevisat påstående att studenter av lägre kvalitet inte skulle kunna klara utbildningen vid t. ex. en teknisk högskola. Det vore säkerligen ingen katastrof om den genomsnittliga betygsnivån skulle sjunka från a- till Ba+. Vi hade tidigare ingen erfarenhet av att ge matematikundervisning åt studenter med ett genomsnittsbetyg på Ba+ eller Ba. En praktisk erfarenhet som universitetsutredningen kan ta åt sig äran av utgör de experiment som på sistone har utförts i matematik vid universiteten och Stockholms högskola. Professorerna har där fått de resurser som de ansett nödvändiga för att på två terminer utbilda vanliga, medelmåttiga studenter med B eller Ba i matematik till två betyg. Experimentet har lyckats; en av anledningarna härtill är säkert att man har gått över till andra undervisningsmetoder med en gruppering av eleverna så att man arbetar i små räknegrupper. Detta förutsätter naturligtvis tillgång till lärare. Med något sämre elevmaterial skulle de tekniska högskolorna förmodligen

omedelbart komma att begära nya typer av lärare.

Exempel på BA-utbildning: Grafiska institutet

Rektor Bror Zachrisson

Grafiska institutet är ett uttryck för en speciell branschs strävan att bedriva utbildning. Denna utbildningsanstalt på BA-stadiet, som startades 1943 och får ett ganska kraftigt statsunderstöd, tar in studenter med numera cirka ett och ett halvt års praktik från tryckerier och tidningsvärld. Personer med akademiska examina tas emot som specialelever; dessa får på ett år en särskilt för den grafiska branschen tillrättalagd kurs. Antalet sökande har undan för undan vuxit, och industrin har förmått absorbera eleverna.

Grafiska institutet har även en ettårig kurs för blivande verkmästare; denna är gemensam med första året av tvåårskursen. De båda elevkategorier som sålunda kommer tillsammans har olika föregående praktik och olika utgångspunkter; detta system har visat sig mycket givande, och de båda grupperna har kunnat samarbeta på ett utomordentligt sätt.

Utbildningen syftar visserligen inte speciellt till företagsledning, men det har visat sig att de flesta eleverna graviterar till det administrativa området. I undervisningen läggs därför stor vikt vid planering och integrerade övningar enligt amerikanskt mönster. En del av ämnena är av akademisk karaktär. Man kan fortsätta studierna vid högskolan; vi har försökt inspirera eleverna till fortsatta studier i konst-

historia, psykologi och nationalekonomi, och detta har burit god frukt. Likartat är förhållandet med Institutet för högre reklamutbildning, som är ettårigt och i första hand avsett för personer med någon examen utöver studentexamen; det får betraktas som mera specialiserat. Vidareutbildningen för äldre elever och specialutbildning för branschen närstående grupper har gett märkbara resultat.

Utbyggnad av handelsgymnasierna

Rektor Raymond Schött

Den nuvarande handelsgymnasiorganisationen omfattar en tvåårig kurs, grundad på realexamen eller normal-skolekompetens, och en ettårig kurs, grundad på studentexamen. Med handelsgymnasiexamen kan man gå vidare till handelshögskolorna i konkurrens med studenter. Handelsutbildningskommitténs år 1950 (SOU nr 12) avgivna betänkande — som ännu inte har föranlett någon Kungl. Maj:ts proposition — gick ut på en omorganisation av handelsgymnasierna. För att få fram högre allmänbildning — man skulle införa studiet av historia och psykologi och utvidga studiet av svenska — och för att ge möjligheter till specialisering antingen i företags ekonomi eller i språk föreslog kommittén att göra den tvååriga handelsgymnasiekursen treårig. Den ettåriga kursen skulle förbli ettårig.

Detta sades 1950, och det finns ingen orsak varför man inte nu skulle kunna ta frågan om införandet av det treåriga handelsgymnasiet under om-

prövning. För dem som så vill borde vidare en andra årskurs inrättas i avslutning till den ettåriga kursen, så att man finge en tvåårig utbildning som ledde fram till samma studieresultat i handelsämnen som det treåriga handelsgymnasiet. På det sättet skulle man få en utbildningsform liggande mellan det nuvarande tvååriga handelsgymnasiet och handelshögskolorna. Denna skulle tillika vara en mycket god sekreterarutbildningsform.

Ny nivå i dansk ingenjörutbildning

Konsulent Henning Friis

I Danmark förekommer två starkt skilda typer av ingenjörutbildning. Den ena, teknikumingenjörutbildningen, består av tre års lärlingsutbildning med en teoretisk överbyggnad och är i princip avsedd enbart för facklärd arbete; mycket få studenter väljer den, eftersom man efter studentexamen normalt inte vill gå igenom tre års verkstadsutbildning. Den andra är en civilingenjörutbildning någorlunda motsvarande den svenska.

Det planeras nu att för studenter vid sidan av civilingenjörsexamen inrätta en BA-examen, grundad på kortare men intensiva studier; om den förra tar 5 år, skall den senare ta 3½ å 4 år. Den första intagningen till denna utbildningslinje skall ske i augusti 1957 och omfatta 100 studenter; följande år skall antalet höjas till 200. Meningen är också att man genom den nya linjen skall kunna höja nivån på den vanliga civilingenjörutbildningen; på längre sikt räk-

nar man nämligen med att ta emot inte bara sådana studenter som nu avvisas från den tekniska högskolan utan också en del av dem som nu blir antagna men inte ligger i toppen när det gäller teoretiska kvalifikationer.

Dessutom planeras en fjärde utbildningslinje som skall bygga på realexamen (två år före studentexamen) och vara avsedd för tekniska assistenter, laboranter, konstruktörer, ritare etc., för vilka formaliserade utbildningslinjer för närvarande på det hela taget saknas.

Man överväger vidare om det inte ovanpå den tilltänkta BA-examen, som alltså skulle utgöra en solid men inte alltför teoretisk ingenjörutbildning, bör finnas möjlighet till ett års påbyggnad med administrativ, psykologisk och ekonomisk utbildning; den sistnämnda skulle eventuellt försiggå på handelshögskolan. Vidare skall man se över det ekonomiskt-administrativa stoff som ingår i ingenjörutbildningen som sådan och analysera de efterutbildningskurser som den danska teknologföreningen har anordnat. Vissa argument har anförts mot en sådan påbyggnad. Först och främst: skall ingenjörer överhuvudtaget i nuvarande knapphetsläge lockas bort från de rent tekniska arbetsuppgifterna? En viss rörelse bort från det tekniska området sker visserligen redan nu genom att en del civilingenjörer går igenom handelshögskolan, men det är endast ett mindre antal; gör man det till en institution att ekonomiska och administrativa moment skall ingå i den tekniska utbildningen, kan det uppstå ett slags suggestion som ökar knappheten på tekniker. Man försöker dock finna utvägar att

förebygga en sådan utveckling. Först och främst är man i full gång med att ge den tekniska utbildningen ökad kapacitet.

Horisontala specialister behövs på det tekniska området

Professor Edy Velandar

Många bekymmer uppstår genom att man vid de tekniska högskolorna är fastlåst vid en vertikaliserings i fack enligt det sätt på vilket de tyska högskolorna från sekelskiftet är organiserade. Det finns numera ett behov av en horisontal undervisning, horisontala specialister. Detta har under de senaste åren starkt markerats av den tekniska utvecklingen mot automatisering. Man behöver specialister på instrument — samma instrument används inom alla industrier. Man behöver specialister på servoteknik, vilka skall kunna täcka alla dess tillämpningar och passa lika bra vid ett stålverk, en sockerfabrik och en textilfabrik. Automationen har också överallt samma grundval, men det finns inte på något stadium någon undervisning däri.

I våra grannländer har man kommit mycket längre på dessa områden. I Finland har man inrättat regelbundna kurser på lägre plan i horisontala ämnen för ingenjörer, och tekniska högskolan i Trondheim har börjat inrätta en Graduate School där man efter civilingenjörsutbildningen ger kurser i instrumentation, regleringsteknik och automatisering. — Andra exempel på horisontala specialister är arbetsledare, försäljare och forskare.

Industrins andel i den tekniska utbildningen

Regeringsrådet Henning Fransén

Att i rent statlig regi anordna en utbildning med användande av industrins resurser skulle förmodligen bli rätt tungrott. På samma sätt som man har forskningsinstitut som drivs av stat och näringsliv gemensamt borde man kunna ha utbildningsanstalter av denna karaktär. Ett samarbete finge förmodligen ske i den formen att industrin bildade en stiftelse som träffade ett avtal med staten om målsättning, ansvarsfördelning och kostnadsfördelning för den utbildning som skulle bedrivas. Rätt naturligt vore att binda staten vid vissa prestationer, såsom att hålla vissa lokaler och lärare i grundläggande ämnen.

Direktör John Færden

När det gäller utbildning av yrkesarbetare förekommer ett mycket intimt samspel mellan industrin och staten vid s. k. inbyggda verkstadsskolor och företagsskolor. Kursplanen för dessa läggs upp i samråd med överstyrelsen för yrkesutbildning; verksamheten stöds ekonomiskt av staten.

Direktör Elis Göth

Om man förlägger en högre teknisk utbildning i anslutning till industrin, uppstår för den kemiska industrin delvis andra problem än beträffande de inbyggda verkstadsskolorna, där en mycket stor del av utbildningen består av praktisk verksamhet. Användandet av laboratorier för övningsändamål kommer t. ex. att inkräkta på den ordinarie verksamheten. Just labo-

ratorierna är i en kemisk industri den dyraste investeringen. På grund av olika restriktioner för byggandet är det risk att den kemiska industrins laboratorieutrymmen om några år kommer att vara så hårt använda att det inte finns någon egentlig överskotts-kapacitet.

Direktör Hans Thorelli

Statsbidrag vore en lycklig metod att få industrin intresserad för utbildning. Därmed skulle givetvis också följa statsinspektion från högskolorna. Det kan helt naturligt inte bli stora högskolor vid industrierna; man får kanske inskränka sig till 10 eller 15 studerande per årskull.

Sekreterare Per-Erik Rönquist

Risken med en teknisk utbildning i anslutning till industrin är att man ser den från företagets synpunkt, inte från den enskilda människans. Man kan vidare tänka sig sådana utbildnings-möjligheter bara vid ett fåtal mycket stora industrier, och utbildningen där måste kanske begränsas till ett fåtal ämnen. En vidareutbildning på akademisk nivå måste på något sätt knytas till universiteten och fackhögskolorna.

Kvinnliga naturvetare som beräkningsingenjörer

Direktör Erik Bengtson

I Amerika har man med stor framgång använt sig av kvinnliga akademiker med matematik, mekanik och fysik som beräkningsingenjörer. Dessa,

som inte behöver ha haft någon praktik ute i verkstäder, ägnar sig åt att göra beräkningar varigenom de avlastar en ingenjör på konstruktionskontoret från rutinarbete på ett högt plan och ger denne möjligheter att hinna med en större arbetsuppgift.

Hur skall man kombinera teknisk och ekonomisk utbildning?

Professor Rolf Waaler

Sedan många år befinner sig de ämnesområden som man undervisar i vid handelshögskolorna och de tekniska högskolorna under expansion; stoffet sväller oavbrutet. Det är mycket svårt att finna en professor som är villig att pruta av något på sitt ämne. Till slut kommer man till den punkt då korven spricker. Nu är den mänskliga uthålligheten mycket stor, så katastrofen dröjer. Det sorgliga är emellertid att det material som finns i den till synes fullstoppade korven kan bli relativt värdelöst. Den ständiga instoppningen av större kunskapsmassor gör att studenterna inte kan absorbera dem, smälta dem och göra dem till sin personliga egendom. Denna tendens gör det tvivelaktigt om en ytterligare spridning av fackområdena är av godo. Om det skall bli någon nytta med utbildningen, måste vi tänka oss andra undervisningsformer som gör det möjligt för studenterna att absorbera och smälta stoffet. Detta kräver en fullständig omläggning av undervisningstekniken.

Att för ekonomer införa någon utbildning i teknik eller för tekniker

någon utbildning i ekonomi, vilket är en naturlig önskan, är i viss mån att i samma rätt blanda både fågel och fisk. I Amerika har man en sådan dubbelutbildning, men där har man en uppläggning med bachelor's degree och master's degree som gör det möjligt att föra in studenterna på två områden i två olika steg. Om man skall försöka servera både fågel och fisk, är det viktigt att man först serverar hela fågeln och därefter tar de delar av fisken som man anser nödvändiga, och vice versa. Man kan inte vara säker på att utbildningsresultatet står i direkt proportion till de kvantiteter av olika stoff som förekommer, ty en väsentlig sak kommer till, nämligen studenternas motivering för ämnesvalet. Det som inte intresserar studenterna ägnar de sig inte allvarligt åt. De måste först komma in i en situation där de förstår nödvändigheten av vad de studerar. Därför bör det efter en relativt fullvärdig utbildning på ett fält vara möjligt att få de bitar på andra fält som är nödvändiga och som varierar mycket starkt med industrigren och näringsgren. Detta förutsätter en större mjukhet och smidighet i undervisningssystemet.

Ekonomingenjörsutbildning

Professor Robert Kristensson

Förslaget om en ekonomingenjörslinje förutsätter att till att börja med cirka fem procent av studenterna vid de tekniska högskolorna skulle utbildas på denna nya s. k. Ek-linje. Säkert finns det ett så stort behov av människor

som har ett blandat tekniskt och ekonomiskt intresse och fördenskull vill genomgå en sådan utbildning. Förslaget syftar alltså inte till att locka tekniskt begåvade personer bort från att bli tekniker utan till att bereda dem som anser sig ha kommit på fel väg i livet om de tvingas in i för mycket detaljteknik, möjlighet att göra en nyttig insats med en allmän utbildning. Både möjligheten till utbildning i ekonomi under studietiden vid teknisk högskola och möjligheten till sådan utbildning efter studietiden måste tas till vara. Det är visserligen sant att studiet av human relations förutsätter en viss mognad, men det finns åtskilliga allmänna problem på detta område som man måste få upp ögonen för redan under studietiden.

Direktör Lars Brisning

Tillgängliga prognoser visar att tjänstemannakåren inom industrin kommer att växa starkt; den största delen av ökningen hänför sig till teknikerna. Denna utveckling skapar inom de stora företagen stora tekniska arbetsgrupper som måste organiseras och administreras; inom de mindre företagen får man tekniker inplacerade på olika håll i organisationen. Det är därtör nödvändigt att funktionärerna i företagets ledning kan tala med teknikerna på teknikens språk; detta kommer kanske att motsvara latinet förr i tiden.

Det är risk för att företagen inte kommer att anse sig kunna avvara sina mest kvalificerade tekniker för en kanske årslång efterutbildning under deras bästa utvecklingsskede. De kommer då att till denna utbildning i stäl-

let sända andra, mer umbärliga personer. Det är därför nödvändigt att redan i grundutbildningen i någon mån förutse behovet av en blandad teknisk och ekonomisk utbildning. En ekonomisk fackavdelning vid tekniska högskolan i Stockholm kommer att verka befruktande på alla andra fackavdelningars utbildning. Det blir mycket lätt att ordna ett fördjupat studium i ekonomiska ämnen för ingenjörer från andra fackavdelningar efter examen.

En väsentlig tanke i det av professor Robert Kristensson utarbetade förslaget är att ekonomingenjörerna skall kunna vara driftsingenjörer. Detta är en förutsättning för att de skall kunna göra sig gällande inom industrin och avancera där. För att kunna uppnå positioner där de kan utnyttja sina ekonomiska kunskaper måste de nämligen först göra karriär som tekniker; de kan inte genast bli ledare.

Det är nog bara en undanflykt när man säger att det inte går att bibringa ekonomer tekniskt vetande. Många ekonomer förvärvar under sin tjänstgöring i industrin ett avsevärt tekniskt kunnande; det borde övervägas om man inte kunde organisera detta kunskapsinhämtande litet bättre.

Efterutbildning central uppgift för högskolorna

Professor Torgny T. Segerstedt

Ingen akademikerkategori kan fortsätta sin yrkesverksamhet utan att ständigt på nytt utbilda sig med hänsyn till de snabba framsteg som görs på

alla forskningsområden. Att ge sådan efterutbildning måste bli en del av universitetens och högskolornas normala verksamhet, och de måste dimensioneras därefter.

De tekniska högskolornas roll i vidareutbildningen

Direktör Ragnar Widegren

De tekniska högskolorna levererar för närvarande ett slags halvfabrikat som arbetsmarknaden själv får forma efter sina behov. På de flesta tekniska områden är det så att varje ingenjör ytligt sett har fått för litet utbildning inom det område där han är verksam och för mycket inom andra områden. Högskolorna lägger tonvikten på de grundläggande ämnena; en verklig ingenjörutbildning måste emellertid också ha ett rikligt inslag av tillämpade ämnen. Problemet är avvägningen av studietidens längd och kunskapsstoffets mängd.

Man har försökt sig på differentiering, men denna har ibland fullständigt misslyckats. I stället delar man numera upp tillämpningsämnena i allmänna kurser och fortsättningskurser. På en fackavdelning vid tekniska högskolan har man t.ex. nio fortsättningskurser, av vilka teknologerna skall välja fyra. Där föreslås nu att antalet fortsättningskurser skall ökas till tio av vilka dock endast tre skall vara obligatoriska. Emellertid blir slumpen i hög grad avgörande för vilka fortsättningskurser en teknolog väljer.

Inom avdelningsrådet för väg- och

vattenbyggnad har man framställt det önskemålet att näringslivet skall skicka sina ingenjörer tillbaka till högskolan, sedan de varit verksamma i cirka fem år, för att följa de fortsättningskurser som man kan konstatera att de har behov av. En sådan vidareutbildning skulle vara värdefull inte bara för näringslivet och individerna utan också för högskolan; den skulle föra in fläktar från det levande livet i högskolan och impulser från forskningsfälten ut i näringslivet. Detta utesluter dock inte ett vidareutbildningsbehov utanför högskolorna. Det blir ju alltid en eftersläpning av utbildningen i förhållande till den tekniska utvecklingen.

Svenska Teknologföreningens kurser

Civilingenjör Olof Andersson

Vid den vidareutbildning som bedrivs av Svenska Teknologföreningen kan man särskilja följande huvudtyper av kurser alltefter de ämnesområden som behandlas:

- 1) helt nya tekniska fält, t. ex. transistorteknik;
- 2) ämnesområden som inte är nya men där en kraftig teknisk utveckling ägt rum, t. ex. husbyggnad, regleringsteknik;
- 3) hjälpvetenskaper som aktualiserats genom utvecklingen, t. ex. statistiska metoder;
- 4) områden där erfarenhet av praktisk verksamhet fordras för att utbildningen skall kunna tillgodogöras,

t. ex. företagsledning, industriprojektering.

Utbildningen sker i form av koncentrerade kurser. "Föreläsningsskurer" förläggs till Stockholm eller annan lämplig plats, medan mera avancerade kurser förläggs till internat, där man genom grupparbete och diskussioner i kombination med föreläsningar kan öka verkningsgraden på utbildningen högst avsevärt. Kurserna vänder sig till en kvalificerad deltagarkrets, som är beredd att arbeta hårt för att tillägna sig mycket vetande på kort tid. En sådan koncentrerad kurs på en vecka behandlar ofta lika mycket som en terminskurs vid en högskola eller ett universitet.

Tidigare har här nämnts påbyggnadskurser vid de tekniska högskolorna till vilka tekniker från näringslivet skulle ha tillträde. Det är angeläget att understryka att sådana kurser knappast blir tillgängliga annat än för dem som bor nära en teknisk högskola, om de inte ordnas som koncentrerade avsnitt.

Teknologföreningen är angelägen att, där så är lämpligt, föra ut sin fortbildningsverksamhet även till landsorten, närmast då i samarbete med de lokala tekniska föreningarna ute i landet.

Hur skall vi använda humanisterna?

Direktör Torsten Carlsson

Den stora mängden av humanister kommer inte att kunna absorberas enbart av statsförvaltningen, undervisningsväsendet, pressen etc. Näringsli-

vet måste ta hand om en del av dem. Därvid får man kanske på flera sätt bryta med traditionen. De nyexaminerade humanisterna får kanske tänka sig att inträda i företagen på lägre befattningar än akademiker normalt har velat hålla till godo med, och företagen måste vara villiga att ta emot dem. Om näringslivet inte vill ändra sina anställningsprinciper, måste man säga ifrån i tid, så att man kan försöka locka över en del från humanistiska till mera fackbetonade studier för att inte skapa avsättningsbekymmer.

Bankdirektör Rune Höglund

Även i ett företag behöver man humanister av flera slag. I deras utbildning är emellertid de formella biprodukterna av så väsentligt slag att de dominerar arbetsbilden. Som en sådan biprodukt räknar jag då i första hand träningen i administrativ teknik.

Något som för närvarande i stort sett saknas men som väl kommer är kombinationsmöjligheter mellan fackhögskolor och universitet. Nu får man en renodlad tekniker från tekniska högskolan, en renodlad civilekonom från handelshögskolan osv., när man på arbetsgivarhåll många gånger vill ha en mellanprodukt. I den humanistiska fakulteten ingår ämnen och växer upp ämnen som kan bli av utomordentlig vikt för företagen.

Direktör Erik Bengtson

Den viktigaste experten i ett företag är chefens sekreterare. Den enda fullvärdiga sekreterarutbildningen i vårt land äger rum ute i näringslivet. Det finns emellertid ett stort antal kvinnor

som går till akademisk utbildning. Varför inte utnyttja dessa för utbildning till sekreterare? Sekreterarutbildningen skulle med stor fördel kunna läggas på universitetsplanet på ett sätt som näringslivet skulle kunna ha stor glädje av.

Direktör Per Lindberg

På försäljningsområdet finns en selsättningsreserv för humanister. En person med lämplig ämneskombination i t. ex. filosofie kandidatexamen skulle kunna bli en mycket bättre försäljare än personer av den typ som nu används. Man kan t. ex. tänka på försäljningen av konsumtionskapitalvaror, såsom bilar och hushållsartiklar, eller andra mera komplicerade produkter, vilkas försäljning ofta kräver ett rätt stort mått av allmän träning i att lösa problem.

Det ligger tyvärr försäljningsarbetet i fatet att det i Sverige är föremål för en mycket låg social värdering. Det torde idag vara fullständigt otänkbart för en filosofie kandidat att ta en befattning som försäljare i ett aktat företag, trots att arbetet är friare, kan ge större tillfredsställelse och förmodligen är väsentligt bättre betalt än andra arbeten som är tillgängliga för honom i marknaden. På längre sikt bör en växelverkan eftersträvas; i och med att standarden i yrket höjs, påverkas den sociala värderingen, och därigenom underlättas den fortsatta rekryteringen med mera kvalificerad personal. Genom en lämplig propaganda efter amerikanskt mönster för det sociala värdet av försäljningsarbete skapas det möjligheter att placera en stor del av de humanistiskt utbildade, lägre aka-

demikerna. I USA betraktas personer med Bachelor-of-Arts-examen i ganska ovidkommande ämneskombinationer som ett förstklassigt och eftersträvanvärt råmaterial för rekrytering av försäljare, när det gäller något mer komplicerade produkter och sådana produkter som skall säljas till mera anspråksfulla köparkategorier.

Professor Torgny T. Segerstedt

Det egentliga problemet när det gäller utnyttjandet av humanister är inte om man kan erbjuda en humanist att bli försäljare — om det blir överskott på humanister kommer de att bli mycket tacksamma för sådana erbjudanden. Den väsentliga frågan är huruvida det om tio, femton år kommer att bli ett stort behov av humanister i stabsbefattningar. Då kan läget vara helt annorlunda än idag; vi kan t. ex. ha en europeisk marknad. Kan det tänkas att det då kommer att behövas humanister med språkutbildning och en viss vana att göra analyser av marknaden i form av de sociala vanorna, intressena, attityderna etc.?

En andra våg av utbildningsmöjligheter

Direktör Sven H. Asbrink

Vid diskussionen av den högre utbildningen tycks man betrakta som ett postulat att folk som skall ha högre utbildning skall få den mellan 20 och 25 års ålder. Det finns givetvis tungt vägande skäl därför. Men folk som

senare i livet bestämmer sig för en specialutbildning har i regel valt riktigare — det görs bland de yngre stora felinvesteringar i högre utbildning, och bilden av folks befattningar senare i livet stämmer mycket ofta illa med vad de ursprungligen utbildades för. Den avtagande receptiviteten ersätts också med ökad rutin. Den enda grupp som får en väsentlig högre utbildning vid senare år är militärerna. Man skulle säkert ha mycket att lära av krigshögskoleutbildningen, som torde ha en ovanligt hög effektivitet.

Man borde inrikta sig på att skapa en andra våg av utbildningsmöjligheter för folk i 30-årsåldern; det nu införda läroverket för vuxna är ett värdefullt första steg på vägen. De praktiska problem som nu står i vägen för ett sådant system är det en angelägen uppgift att söka lösa. Om utbildningskapaciteten skall ökas borde en inte oväsentlig del av denna kapacitet läggas på möjligheter till fortsatt utbildning för folk som redan är ute i arbetslivet.

Rundradiouniversitet

Generaldirektör Håkan Sterky

Universitetsutredningen borde beakta möjligheten att anordna ett rundradiouniversitet. Sådana finns på flera håll i USA; University of Chicago har exempelvis en egen rundradiosändare, och tusentals elever som får en stor del av sin undervisning via rundradion. I Sverige skulle ett liknande arrangemang vara möjligt, om det inte

vore monopol i etern. Det kommer emellertid mycket snart att finnas ett distributionsnät för trådradioprogram som möjliggör att sända tre eller fyra program samtidigt. Redan nu finns viss ledig tid i riksprogrammet, och på programkanal två är eftermiddagarna endast delvis utnyttjade. Televerket får emellertid nu inte upplåta ledig tid, men det är fel att en befintlig teknisk apparat inte skall få utnyttjas.

Det borde vara möjligt att i vissa ämnen eller ämnesgrupper ge en grundläggande universitetsutbildning, en vidareutbildning eller en påbyggnadsutbildning per rundradio. Över rundradionätet kan en lärares personlighet komma in och ge eleverna mycket. Man måste naturligtvis för att kunna ge betyg eller examen ordna så att eleverna kan komma till en ort där man kan kontrollera kunskaperna utöver vad som kan kontrolleras genom att man skickar in svar på kursbrev.

Högskolemiljöns betydelse

Professor Torgny T. Segerstedt

Genom lokalt utspridd utbildning med kringresande universitetslärare, utnyttjande av masskommunikationsmedia etc. får man inte fram någon verklig vetenskaplig grundutbildning. Det kan i varje fall inte bli fråga om någon forskarutbildning eller forskningsmiljö. Det är bara genom samarbete, diskussion och ömsesidig kritik som själva forskarutbildningen äger rum. Även efterutbildningen måste i fortsättningen ha ett starkt vetenskapligt inslag och måste därför bli en

naturlig del av universitetens verksamhet.

Det specifikt akademiska

Professor Torsten Husén

I debatten om den högre utbildningen bör man inte tappa bort frågan om vad som är det specifikt akademiska, vilka formella färdigheter som den akademiska utbildningen ger vid sidan av expertvetande av mer eller mindre encyklopedisk art och som gör akademikerna särskilt skickade att fylla specialist- och framförallt chefsfunktioner, inte bara inom näringslivet utan i hela vårt samhällsliv.

En väsentlig sida av den akademiska utbildningen är att man tränas i sådana enkla saker som att läsa, skriva och lyssna på muntlig framställning. Undervisningsformerna vid våra universitet och högskolor bör syfta till att ha en väsentlig bieffekt av detta slag. Seminarieundervisningen bör läggas upp på ett sådant sätt att deltagarna tränas i att göra korta diskussionsinlägg, snabbt sätta sig in i innehållet i en promemoria, författa en promemoria, avlyssna och kort sammanfatta en diskussion osv. Samtidigt som undervisningen syftar till att ge en viss materiell behållning i form av vetande, bör den alltså inriktas på att ge den formella behållning som ligger i att man tränar nyssnämnda färdigheter.

En annan, särskilt viktig sida av det specifikt akademiska är att försöka skapa en allmänskaptisk och odogmatisk hållning hos adepterna. Vad som

skiljer den akademiska utbildningsformen från de flesta andra är ju att den förra leder till upptäckten att man inte är färdig, att man måste vara öppen för nya intryck, att man måste vidga sin horisont, att man måste gå vidare och aldrig får dogmatiskt fastna i hävdvunna uppfattningar eller ett fixt kunskapsstoff. Denna skeptiska och odogmatiska hållning medför också att man inte emotionellt engagerar sig så starkt i åsikter och synpunkter.

Studenterna bör få introduktion i vetenskaplig metodik

Rektor Bror Zachrisson

Den akademiska utbildningen skall inte bara förmedla kunskaper utan också sätta eleverna in i metodik och i ett sätt att se och tro och vara. Frågan om studenternas attityder och om sättet att behandla problem bör alltid vara aktuell när man diskuterar den högre utbildningen. Studierna för det gamla philosophicum var i första hand en träning i logik och ersatte de många former av *scientific method* som för närvarande ingår som en ofta upprepad beståndsdel i olika ämnen. Ämnet förlades med tiden till gymnasiet, men man har där tagit bort så mycket av det att bara en liten del av eleverna kommer i kontakt med grundläggande filosofiska problem.

Skulle man inte kunna skapa ett modernt philosophicum, genom vilket huvuddragen i vetenskaplig metodik kunde studeras? Det skulle kunna vara en kortare grundutbildning, att genomgå av alla studenter som en

introduktion i den vetenskapliga metodiken; innehållet skulle förslagsvis vara pedagogik, psykologi och logik. En sådan kompilation jämte muntlig framställningskonst och träning i konsten att sätta ihop en rapport, göra en föredragning och få ut kontentan av en framställning skulle — tempererad med någon semantisk litteratur — kunna ge en bra bakgrund. Den skulle även möjliggöra bättre kontakt mellan facken och stimulera den idédebatt som i stort sett saknas vid våra högskolor idag. En sådan utbildning skulle kanske också kunna genomföras i form av kvällskurser.

Utbildning och bildning

Professor Knut Rodhe

Arbetsmarknadens efterfrågesida kan inte ge hela svaret på frågan om vilken expansion av handelshögskolornas utbildningskapacitet som kan vara önskvärd. Det kan vara riktigt att åtskilliga personer får utbildning av detta slag, fastän de inte kommer att få användning för den i den mening som att de uppnår befattningar för vilken den är oundgängligen nödvändig. Utbildningen har ju också ett bildningsvärde.

Hur skall vi få tillräckliga utbildningsresurser?

Statssekreterare Ragnar Edenman

Inom universitetsvärlden förekommer ett konservativt, statiskt tänkande: min

institution är så och så stor, jag tar emot 40 studenter, jag är ensam professor, jag har en docent och så och så många assistenter. Framställningarna om ökade anslag har i allmänhet gått ut på att höja standarden när det blivit för få lärare i förhållande till antalet elever; det är däremot få initiativ från den akademiska världen som har gått ut på att vidga totalresurserna. När det gäller de tekniska högskolorna har sådana initiativ många gånger tagits utifrån.

Förra året sattes på universitetsutredningens förslag in praktiskt taget obegränsade personalresurser i ämnena matematik, fysik och mekanik vid universitetet. Det visade sig då att man, när antalet lärare blev tillräckligt, omedelbart kunde komma upp i ett helt annat varvtal i undervisningen och nå väsentligt bättre resultat än tidigare.

Men det allvarliga perspektivet är politiskt-ekonomiskt: kan vi få fram sådana resurser över hela linjen? Jag tror att det kommer att lyckas då det gäller personal, lärare och materiel, men jag har hela tiden haft den uppfattningen att lokalproblemet blir det verkligt besvärliga. Vi måste med alla tänkbara propagandamedel försöka få

de bestämmande instanserna att inse att utbildningsväsendet måste ha en större del av den växande kakan. Vi behöver inte alls göra någon omfördelning, utan det räcker att av den växande kakan ge större andel. Långtidsutredningen satte vid sin angelägenhetsgradering utbildningsväsendet mycket högt upp på skalan, och vi ämnar även från universitetsutredningens sida komma igen och visa att det i många fall helt enkelt lönar sig ur produktionssynpunkt att satsa på utbildning.

I en demokrati går det emellertid inte att få fram anslag, att få en del av kakan, om inte kraven stöds av mer än endast en liten exklusiv, välkvalificerad grupp. När det gäller de stora pengarna — och nu gäller det de stora pengarna när det är fråga om utbildning — måste kraven ha resonans hos hela folket på så sätt att man inser att det lönar sig att satsa på utbildning. Det har hänt mycket på det området under de senaste åren. De ledande inom det svenska näringslivet har också oerhörda möjligheter att påverka opinionen — sig själva, sina kolleger och andra bestämmande — till att satsa på utbildning.

Kompletterande utbildning genom näringslivets försorg

Rundabordsamtal mellan direktör Erik Bengtson (ordförande), bankdirektör Rune Höglund, direktör Ragnar Sachs och generaldirektör Håkan Sterky.

Nordiska Kompaniet

Sachs

”Civilekonomernas NK”

För endast ett par årtionden sedan skulle man nog rätt allmänt — och med visst fog — ha hävdad att utbildningen av detaljhandelsledare inte kunde ”kompletteras” av företagen, eftersom *all* sådan utbildning skedde och måste ske *inom* företagen. Tillkomsten av storföretag inom detaljhandeln men även den förbättrade utbildningen vid fackhögskolorna har gjort det möjligt att ta i anspråk akademiskt utbildad personal inte bara för administrativa uppgifter utan även för de rena varufunktionerna. NK torde ha varit det första företag inom handeln som i större omfattning började använda högskoleutbildade personer på ledande befattningar.

Kurt Samuelsson skrev i NK:s jubileumsskrift ett kapitel om företagets utvecklingsarbete under 1930-talet som han kallade ”Civilekonomernas NK”. Den rubriken är tillämplig även för 1950-talet. Av 25 högskoleutbildade personer i vårt företag för närvarande har inte mindre än 19 gått igenom handelshögskola.

Försäljarpraktik obligatorisk

Vårt program för utbildning av nuvarande eller blivande chefstjänstemän fungerar i huvudsak på följande sätt. Alla nyanställda som man avser att småningom befordra till ledande befattningar (eller som redan från början innehar sådana) får under en viss tid arbeta som försäljare. Eftersom den dominerande delen av vår verksamhet är inriktad på detaljförsäljning, är det enligt vår bestämda uppfattning oundgängligen nödvändigt att alla i ledande befattningar — oberoende av vilken funktion de sedan kommer att tillhöra — har kännedom om åtminstone elementa i försäljningsarbetet. Tyvärr anser vi oss dock, vad beträffar det fåtal som kommer in i företaget på högstadiet, inte alltid ha råd att låta vederbörande arbeta som menig försäljare så länge som måhända vore önskvärt.

För rekrytering av vår kader av i första hand avdelningschefer på försäljningsavdelningarna men även av inköpare och befäl inom andra funktioner har vi sedan flera år en s. k. utbildningsgrupp, som arbetar med ett tämligen allsidigt och visserligen flexibelt men i princip rätt fast program. De som tillhör utbildningsgruppen får

i tur och ordning arbeta på olika försäljningsavdelningar, på organisationsavdelningen, på de centrala lagren, på olika delar av den interna redovisningen etc., sammanlagt genomsnittligt två år. Vår förhoppning och avsikt är att så småningom kunna besätta åtminstone några av de högre posterna med personer från denna utbildningsgrupp. Organisationsavdelningen är för övrigt hos oss något av en plantskola för chefer. Ungefär hälften av dem som idag är chefstjänstemän är eller har under någon tid varit mer eller mindre direkt anknutna till denna avdelning.

Utbildning i personalledning

De ledande befattningarna besätts hos oss i betydande utsträckning med anställda som har lägre befattningar inom företaget. Av 24 undersökta fall har 20 chefstjänstemän utnämnts till nuvarande befattning efter att tidigare ha innehaft lägre position inom bolaget. Av dessa 20 började sju som försäljare eller kontorister, fem som assistenter till högre befattningshavare och fyra som utredningsmän. Inte minst denna politik ställer stora krav på vidareutbildningen.

I slutet av 1940-talet genomförde vi en omfattande kurs för toptjänstemän och arbetsledare under professor Sune Carlsons ledning. För närvarande genomför vi ett ettårigt program med i stort sett samma mål, nämligen ökad förståelse för och kunskap i personalledning. Kursledare är industriläkaren Erland Mindus. I två parallellgrupper med sammanlagt drygt 40

deltagare ingår avdelningschefer och inköpare samt de som tillhör den nyssnämnda utbildningsgruppen. Vi har sagt oss att kunskap i personalledning är nödvändig för all personal i arbetsledande ställning, oavsett om arbetet huvudsakligen är merkantilt, administrativt eller tekniskt, och att den är nödvändigare ju högre upp i företagsledningen vederbörande arbetar. Kursen avser att ge relativt utförlig information om de fysiska, psykiska och sociala grundförutsättningarna, att orientera om aktuella vetenskapliga forskningsresultat och att via gruppdiskussioner på basis av praktikfall bearbeta konkreta frågor beträffande urval, utbildning och ledning av personal. Den nu pågående kursen torde inte minst kunna bidra till att hjälpa deltagarna att förstå sin egen situation, vilket torde påverka deras beteende och attityder i en för både dem själva och företaget gynnsam riktning. För att sådana resultat skall uppnås är det enligt min uppfattning nödvändigt med en så pass tidskrävande och kostsam uppläggning. Tilläggas bör att kursen är helt förlagd till deltagarnas arbetstid med en förmiddag var fjortonde dag för varje grupp.

Kontakt med cheferna

För personer som redan har nått högre befattningar är onekligen den dagliga kontakten med överordnade och sidordnade chefspersoner den i realiteten mest betydelsefulla delen av utbildningsprogrammet. Positionen som assistent till en chefstjänsteman torde vara den vanligaste startpunkten för

näringslivets påläggskalvar. Om det verkligen skall bli en effektiv utbildningsperiod beror inte minst på vederbörande chef. Om assistenten inte skall stanna i växten, måste mer ansvarsfyllda och avancerade arbetsuppgifter efterhand delegeras.

Även om det givetvis inte är dess primära syfte, blir vår chefskonferens — ett var fjortonde dag återkommande sammanträde med ett tjugotal deltagare, där aktuella problem diskuteras och information utbyts — en god utbildning för samtliga deltagare genom att olika temperament där bryts mot varandra, erfarenhet från olika områden samlas och de naturliga intresse-motsättningarna mellan representanter för olika funktioner inom organisationen bryts och slipas av mot varandra.

Vi är inte rädda för att låta allmänt dugliga personer befordras även interfunktionellt. Sålunda var en tidigare personalchef på sin tid kontorschef i företaget, vår intendentur- och transportchef tidigare kamrer och dessförinnan organisationschef etc. Om ett sådant befordringssystem tillämpas i måttlig utsträckning, torde det vara värdefullt genom att det ger vederbörande ökad överblick och minskar riskerna för inavel inom funktionerna.

Kommittén en viktig arbetsform

De flesta större projekt av organisatorisk art, utvecklingsarbete, expansionsfrågor etc., kräver insatser av personal från olika funktioner. Frågan om en omläggning från avdelningslager till centrallager nödvändiggör t. ex. synpunkter av sakkunniga från

varusidan, transportsidan, fastighets-sidan, system- och pappersrutinsidan och ekonomisidan. I sådana fall tror jag mycket på lagarbete i kommitténs form — förutsatt att man har någon som är ansvarig för att arbetet drivs och har en tidsgräns för detta. En viktig biprodukt av kommittéarbetet är utbildningsmomentet. I den lilla arbetsgrupp som kommittén utgör får den mera oerfarne ledamoten en god överblick över hela problemkomplexet — särskilt om han placeras som sekreterare. Han får lära sig att gå till botten med vissa avgränsade arbetsuppgifter och att arbeta systematiskt mot den optimala kompromissen mellan olika intressen; samtidigt får han en chans att visa vad han kan.

Utbildning på internationellt plan

Vårt företags efter svenska förhållanden tämligen unika struktur gör att erfarenhet inom många viktiga specialområden kan vinnas endast utanför landets gränser. Vi har därför genom flera olika stipendiefonder och genom andra åtgärder sökt underlätta för blivande chefstjänstemän att komma ut och praktisera och studera motsvarande förhållanden hos kolleger på kontinenten, i England och i USA. I några fall har sådana studiebesök kombinerats med studier vid amerikanska universitet, där specialkurser ges i Business Administration och i Retailing.

En ytterligare möjlighet till vidareutbildning — främst för verkställande ledningen och funktionscheferna — ges inom ramen för den internatio-

nella varuhusorganisationen. Värdet av denna kontakt över gränserna ligger dels i det direkta erfarenhetsutbytet vid återkommande möten för "chief executives", "functional managers" och "research managers", dels i det nyttiga tvånget för varje berörd chef att analysera sina problem i samband med den materialinsamling som organisationens sekretariat utför.

Organisationsväsendet för med sig en rad externa kontakter och ett många gånger betydande extraarbete, särskilt för de ledande männen inom företagen. Detsamma gäller med de arbetsuppgifter som förhållandet till stat och kommun nödvändiggör. Dessa kontakter kan dock ge något direkt positivt även från utbildningssynpunkt. Jag tror att den verkställande ledningen så långt det är möjligt bör delegera dessa kontakter till yngre anställda. Därigenom får morgondagens män en chans att utveckla sig själva till att ta initiativ, bära ansvar, förhandla och samarbeta.

Televerket

Sterky

Mångskiftande utbildningsbehov inom televerket

För de statliga affärsdrivande verken är det värdefullt att få vara med i näringslivets diskussioner i dessa frågor. De blir ofta ställda utanför, vilket inte kan vara nyttigt för samhällsutvecklingen och samverkan mellan alla goda krafter.

Jag skall behandla teleskolan, särskilt utbildningen av telessistenter och vidareutbildningen av alla kategorier tjänstemän vid televerket. Teleskolan hette från början telegrafverkets undervisningsanstalt och började sin verksamhet år 1874. Det hade då visat sig att den utbildning som ända sedan 1853, då verket grundades, förekom ute på telegrafstationerna inte var lämplig, eftersom utbildningsresultatet blev ojämnt. Redan hösten 1874 började verket också med vidareutbildning genom att inrätta s. k. högre undervisningskurser för telegraftjänstemän; sådana kurser kom igen med sex à sju års mellanrum fram till sekelskiftet. Dessa kurser hade samma uppgift som vidareutbildningskurserna idag, nämligen att ge verkets tjänstemän kunskaper om den fortgående utvecklingen på teleområdet.

Televerket, vars verksamhet till 85 procent omfattar telefoni, har totalt cirka 35 000 anställda. Telegraf- och telefonverksamheten ute i landet är uppdelad på 120 centralstationsområden. Chefen på varje centralstation, telekommisarien, har alltså under sig ett antal telefonstationer med telefonister eller kontraktsanställda växelstationsföreståndare och dessutom telegraf- och telefonpersonalen på centralstationen. Stationscheferna har också inom sitt område hand om hela uppborädsverksamheten, alltså utsändandet av räkningar och indrivandet av avgifter. De har kontakter med allmänheten genom att de tar emot anmälningar om nya abonnemang och hjälper trafikanterna med allehanda problem, bl. a. när det gäller framkomligheten på ledningarna. Dessa uppgifter brukar vi sammanfatta under

namnet trafikala problem. Dessutom är dessa tjänstemän ansvariga för bokföring och redovisning.

Centralstationsområdena i sin tur är sammanförda i sex distrikt, som leds av distriktschefer. Även i distriktsförvaltningen behövs det folk med administrativa, trafikala och numera i ökande omfattning tekniska kunskaper.

Slutligen har telestyrelsen behov av liknande tjänstemän. En uppräknig av några tjänstetitlar inom hela verket kan kanske ge en föreställning om vad det är fråga om för folk: teleassistent, telekontrollörer, telekommissarier, trafikinspektörer och trafikdirektörer.

Det är för oss alldeles uppenbart att den nyanställda personalen måste skolas för sitt värv, att det behövs en särskild utbildningsanstalt för den skolningen och att den måste bedrivas i verkets egen regi. Det finns enligt vår uppfattning ingen offentlig läroanstalt som kan ge lämplig utbildning för våra behov, även om förhållandena är mycket bättre nu än vad de var när teleskolan startade. Då gav man t. ex. telegrafassistenterna träning i telegrafering, vilket inte längre sker.

Förlängd utbildningstid, omfattande kursprogram

Vi har länge haft en utbildning av det slag som i diskussionen om grundutbildningen karakteriserades som Bachelor-of-Arts-utbildning. Vi tar emot folk med studentexamen på reallinjen eller med examen från tekniskt gymnasium. Vi måste ständigt ändra utbildningsverksamheten, så att vi för in nya ämnen, tar bort gamla och hål-

ler kurserna up-to-date. Intill början av 1930-talet omfattade kurserna cirka 5 månader, men därefter uppdelades utbildningen på två terminer med praktisk övningsjämsgöring emellan, och 1945 ökades antalet terminer till tre. Den totala utbildningstiden blev därigenom ett och ett halvt år, och den ordningen gäller fortfarande. Kursprogrammet har successivt förskjutits i teknisk riktning. Det är naturligtvis den ökande automatiseringen som därvid gör sig gällande.

Vid teleassistentkurserna ges betydelse i inte mindre än ett tjugotal obligatoriska ämnen. Vidare förekommer ett tiotal ämnen, i vilka endast ges viss orientering. Undervisningsämnen är i stort sett grupperade på sex huvuddelar: matematik med matematisk statistik, telefonteknik, telefontrafik, instruktionskännedom, språk och praktiska tillämpningsämnen. Hela kursplanen omfattar en lämplig blandning av teori och praktik, av teknik och trafik, av telegeografi och språk. Innan vi fastställer nya kursplaner eller gör radikala ändringar tar vi naturligtvis kontakt med den berörda personalen och dess organisationer.

Väl kvalificerade elever

Erfarenheterna av teleassistentutbildningen har varit mycket goda. Vi har inte märkt någon fara för att eleverna med denna speciella utbildning skall bli fackidioter. Verket är ju stort och omfattar hela landet. Det har många olika uppgifter: telegrafi, telex, telefoni, ljudradio och television. Var och en kan därför lätt inom någon av alla

dessa olika verksamhetsgrenar finna utlopp för sin begåvning, sina intressen och sina kunskaper.

Risken att eleverna blir företagsblinda är kanske något större, men om den risken finns, motverkas den av den dagliga kontakt som tjänstemännen har med allmänheten. Ett statligt verk står i skottgluggen för anmärkningar i mycket högre grad än ett privat företag. Genom att det är statligt är det ju a priori i allmänhetens ögon byråkratiskt, trögt och odugligt, och det får sannerligen dess tjänstemän veta.

Även chefsmännen kommer fram genom utbildningsverksamheten. En stor del av verkets chefskader består av elever från teleassistentkurserna. En undersökning som gjorts för en tioårsperiod — 1913—1922 — visade att av inalles 181 elever 20 hade nått upp till andraplans- eller högre tredjepansbefattningar.

Elevantalet i varje kurs bestäms efter behovet. Det har i stort sett varierat mellan 20 och 30 per kurs. Eftersom kurserna omfattar ett och ett halvt år, förekommer tidvis två kurser samtidigt på teleskolan. Antalet kompetenta sökande till teleassistentkurserna har alltid varit mycket stort. Statistiken visar att antalet sökande per elevplats från perioden 1930—39 till perioden 1947—56 har gått ned från cirka 5,5 till cirka 4. Denna nedgång har dock inte inneburit någon förändring av de sökandes kvalifikationer, om man bedömer dessa efter studentbetyg eller betyg från tekniskt gymnasium. Medelbetygen ligger mellan Ba och AB.

Genom att verket självt bedriver utbildningen lär vi känna eleverna från

grunden. Skolans ledning har stora möjligheter att ge styrelsen och distriktscheferna uppgift om vad olika elever gick för under studietiden, och detta är mycket värdefullt när man skall sätta in tjänstemännen på rätt plats. Den utbildningsverksamhet vi bedriver är ett livsvillkor för oss, och vi kommer säkert att finna det nödvändigt att fortsätta med denna typ av utbildning, även om det blir en annan grundutbildning i enhetsskola, gymnasier, tekniska läroverk osv.

Vi har planerat en omläggning av kursverksamheten och kursplanerna, så att eleverna skall bli ännu mera skickade att leda arbetet på verkets olika tjänsteställen i framtiden, sedan automatiseringen blivit genomförd. Det vore kanske möjligt att kombinera vår kurs med en utbildning av industrihögskoletyp, om en sådan bleve mera allmänt genomförd.

Vidareutbildning och specialkurser

Vidareutbildningen i verket har långa anor men fick inte riktig fart förrän omkring 1930, då mera regelbundna kurser började anordnas. Elever vid vidareutbildningskurserna, som omfattar två å tre månader, är oftast just de som gått igenom teleassistentutbildningen. Dessa kurser äger också rum i teleskolan och avsåg till en början speciellt sådana tjänstemän som skulle vara med om genomförandet av automatisering på sina stationer. Vidare förekommer ibland specialkurser, när någon ny, genomgripande teknisk konstruktion skall tas i bruk. Sådana har anordnats t. ex. innan vi införde tråd-

radio och innan vi hösten 1956 öppnade den första helautomatiska riksförmedlingsstationen i Örebro.

Även för ingenjörer har det förekommit vidareutbildningskurser, men inte i så stor utsträckning som vi skulle önska. Detta beror på att vi har fått en oerhörd mängd tekniska arbetsuppgifter samtidigt som vi har en mycket akut brist på ingenjörer. Detta har lagt hinder i vägen för mera systematiska vidareutbildningskurser, inte minst därför att det just nu är praktiskt taget omöjligt att frigöra ledande ingenjörer från deras ordinarie verksamhet och använda dem som lärare.

Teleskolan omfattar inte bara teleassistentutbildningen och vidareutbildningskurserna utan även en hel del andra kurser. Budgetåret 1955/56 anordnades i skolan 36 olika kurser med sammanlagt 621 elever, däribland två teleassistentkurser med 42 elever. Fritidskurser i språk hade 343 elever. Skolan hade 12 fast anställda lärare och 92 timlärare. Men kursverksamheten inom verket är inte begränsad till teleskolan; även ute i distrikten anordnas en mängd kurser för olika slags tjänstemän, för reparatörer, telegrafister och telefonister. Budgetåret 1955/56 förekom 258 kurser av olika slag med 2 744 elever. Dessutom studerade 1 780 personer vid Hermods korrespondensinstitut, som vi sedan länge har ett mycket intimt samarbete med.

Kostnaderna för denna undervisningsverksamhet uppgick till i runt tal 1,7 miljoner kronor. Om man inräknar traktaments- och reseersättningar för lärare och elever samt ersättning för de vikarier som måste sättas in för elever och lärare, uppgår kostnaderna

till 5,3 miljoner kronor, en ganska ansevärd kostnad, som dock är absolut nödvändig i ett företag med en omsättning på över 700 miljoner och ett investerat kapital på i dagens penningvärde något över 5 miljarder kronor.

Svenska Handelsbanken

Höglund

Över 100 akademiker i Handelsbanken

Särskilt inom en serviceinstitution av en banks karaktär, där i det närmaste 80 procent av omkostnaderna är personalkostnader, är det uppenbart att vi framförallt investerar i människor. För bankerna gäller att de av tradition över praktiskt taget hela linjen rekryterar folk på en relativt hög utbildningsnivå.

Av Svenska Handelsbankens totalt drygt 3 000 anställda finns idag 105 med akademisk examen, alltså 3—4 procent av hela personalen. Av chefs-tjänstemännen är 25 % akademiskt utbildade. Bland de 105 är fördelningen ungefär följande: 40 är civilekonomer och något fler juris kandidater; resten har annan akademisk examen. I den resten finns sålunda en filosofie doktor, en ekonomie licentiat, en civilingenjör, flera humanister med språkutbildning och åtskilliga politices magistrar.

Av direktionsgruppen i Stockholm har tre fjärdedelar akademisk examen. Den bankrörelse vi bedriver i landsorten sker i allmänhet på små arbets-

ställen; där är behovet av akademisk utbildning inte så stort. I Stockholm däremot har av cirka 75 cheftjänstemän ungefär en tredjedel akademisk examen, vilket tyder på att kraven på utbildning är höga inom serviceavdelningarna och de centrala avdelningarna.

Systematisk personbedömning

Inom Svenska Handelsbanken ligger en systematisk personbedömning till grund för både utbildning och befordran. Detta är nödvändigt, eftersom vi har 3 000 tjänstemän och det är svårt att överblicka alla kandidater varje gång ett befordringsärende skall avgöras. Vid den systematiska personbedömningen delas våra anställda in i tre kategorier; sådana som har nått sin slutbefattning, sådana som är flyttbara i sidled, eventuellt efter vidareutbildning, samt sådana som är befordringsbara, eventuellt också efter vidareutbildning. Den sista gruppen följs naturligtvis särskilt uppmärksam, och det är den som i första hand kommer ifråga för högre utbildning inom eller utom banken.

Kurser och stipendier

Alla nyanställda får genomgå en introduktionskurs i bankteknik. Oavsett vilken befattning de har för ögonblicket eller kommer att få i framtiden skall de göras förtrogna med en banks huvuduppgifter. Vi har också en utbildning i samråd med andra banker, dvs.

en utbildning i branschens regi. Den sker i samarbete mellan Bankernas Förhandlingsorganisation och Svenska Bankmannaförbundet, dvs. arbetsmarknadens parter. Dessa har bildat en samorganisation, kallad Studierådet för affärsbankerna. Studierådet anordnar flera kurser. Av speciellt intresse är en högre bankkurs för folk som befinner sig i karriären och som har en god grundläggande utbildning, teoretisk eller praktisk. Kursen är tvåårig och är organiserad i samarbete med Hermods korrespondensinstitut. Kraven i de skilda ämnena är delvis jämförbara med högskolornas.

Banken delar vidare ut 25 inrikesstipendier per år till särskilt meriterade anställda; stipendierna ger dessa möjlighet att i utbildningssyfte under ett par, tre månader med alla kostnader betalda besöka olika avdelningar. De sex utrikesstipendierna ger på motsvarande sätt sina innehavare möjlighet att under tre till sex månader med alla kostnader betalda besöka och studera utländska banker. Tillsammans med bankföreningar i andra länder har Svenska Bankföreningen bildat en International Banking Summer School, som varje år ger en sommarkurs, till vilken de svenska affärsbankerna har möjlighet att sända deltagare. I likhet med NK har vi inom Svenska Handelsbanken låtit alla i arbetsledande befattningar gå igenom en kurs i personaladministration. Olika diskussionsgrupper träffades vid tolv tillfällen för att behandla utvalda arbetslednings- och organisationsspörsmål.

Mångsidigt utbildningsprogram för akademiker

Sedan åtskilliga år har vi systematiskt rekryterat folk med akademisk examen för snabbutbildning. För närvarande är sex sådana akademiker verksamma, varav tre juris kandidater, en civilekonom och två politices magistrar. Dessa får under ett och ett halvt å två år dels en teoretisk, dels en praktisk utbildning på olika avdelningar, där de stannar olika lång tid, från fjorton dagar upp till sex månader. Den längsta tiden tillbringas på de kreditberedande och kreditbedömande avdelningarna.

Vi använder oss i utbildningssyfte också av kommittéer liksom av konferenser på olika nivåer. Assistentbefattningarna får fungera som utbildningsbefattningar för yngre män med akademisk examen. I likhet med många andra företag satsar vi också rätt mycket på extern utbildning, t. ex. vid Yxtaholm och i SNS regi, men även vid handelshögskolan.

Varför anställs akademiker?

Man kan fråga sig på vilka grunder vi rekryterar folk med akademisk utbildning till Svenska Handelsbanken. Vår primära verksamhet, att låna in och låna ut pengar, medför uppenbart en utomordentligt bred kontakt utåt. Vi har vida över miljonen kunder av alla kategorier, inom alla samhällets sektorer och i alla näringsgrenar, inom alla branscher och delbranscher, både juridiska och fysiska personer. Detta innebär att folk som är

verksamma i banken måste lära sig rätt mycket inte bara om den egna befattningens och bankens problem utan även om kunderna. Naturligtvis är också kontaktytan bred mot staten i form av riksbank, riksgäldskontor osv.

Den verksamhet som våra tjänstemän utövar domineras av den ekonomiska, i synnerhet den företagsekonomiska aspekten, och den har ett starkt juridiskt inslag. Detta gör att vi nu även för linjebefattningar — åtminstone de högre — systematiskt rekryterar folk med akademisk utbildning. Inom serviceavdelningarna är detta behov ännu starkare. Rättsavdelningarnas och notariatavdelningarnas jurister är utpräglade specialister. Vid ekonomiska sekretariatet är kraven på nationalekonomisk utbildning mycket höga. Vi har industriexperter, som bör ha inte bara god allround-erfarenhet från industrin utan också en kvalificerad utbildning.

Eftersom vi försöker att i görligaste mån bygga på intern befördran och eftersom kraven på utbildning helt naturligt blir mer markerade högre upp i företagshierarkin, måste vi för att på längre sikt fylla behovet av kvalificerat folk högre upp i flera fall rekrytera personer med sådan utbildning även för relativt okvalificerade befattningar. Sådana tendenser torde bli ännu starkare i framtiden. Till detta medverkar att serviceavdelningarna tenderar att öka i omfattning och att kraven på utbildning inom dessa relativt sett torde vara högre.

Flexibilitet behövs i högskoleutbildningen

Om man ser på den akademiska utbildningens innehåll, önskar vi hos de akademiker som går till bankerna goda kunskaper i företagsekonomi och någon utbildning i nationalekonomi liksom någon utbildning i juridik. Jag bortser här från specialbefattningarna, t. ex. bankjuristerna. Självfallet kan vi inte begära att våra nyanställda akademiker skall vara på en gång pol. mag., civilekonom och jur. kand. Med ökad flexibilitet i den akademiska utbildningen går det kanske dock att få ett rikare varierat utbud av grundutbildning än nu. Vidareutbildning avseende de speciella sidorna av en banks verksamhet får vi nog även i framtiden ombesörja inom bankerna.

Våra högre tjänstemän måste många gånger snabbt ta ställning till rätt intrikata spörsmål. De måste ha en väl utvecklad förmåga att tillägna sig fakta, smälta och analysera dem och omsätta dem i beslut, en förmåga som väl den vetenskapliga utbildningen bidrar till att ge.

Det är också viktigt med administrativ teknik; även denna kan man delvis tillägna sig genom högskoleutbildningen. På det grundläggande stadiet kan man ge folk en föraning om problemet att organisera och leda enheter och människor genom att meddela dem organisatorisk teknik. Men huvuddelen av den utbildningen måste komma senare efter några års praktiskt arbete.

På ledarutbildningsområdet har andra företag känt samma behov som vi. Inom ASEA pågår för närvarande en chefsutbildning omfattande 80 av fö-

retagets toptjänstemän. Inom Scania-Vabis har bildats en akademikergrupp som omfattar 50—60 personer; denna grupp har just påbörjat en utbildning av den art som NK och Svenska Handelsbanken bland andra företag har genomfört.

Generella synpunkter

Vidareutbildning branschvis

Sachs

På varuhusområdet skulle det vara utomordentligt besvärligt att på det sätt som man har gjort i bankerna anordna en utbildning branschvis. För det första måste man för att finna en plattform, på vilken man kan arbeta, bryta igenom den överdrivna rädsla för att "avslöja konkurrenshemligheter", som på detaljhandelsområdet ännu syns vara alltför utbredd. För det andra skulle det vara utomordentligt svårt att finna krafter som skulle kunna ta hand om utbildningen och tjänstgöra som lärare.

Sterky

När man diskuterar grundutbildning och vidareutbildning, måste man komma ihåg att det är nödvändigt att se till att utbildningen totalt sett tar så kort tid som möjligt för dem som skall gå vidare i näringslivet. Det borde därför etableras reguljära och mera intima kontakter mellan å ena sidan skolöverstyrelsen, överstyrelsen för yrkesutbildning, överstyrelsen för de tekniska högskolorna och styrelser-

na för handelshögskolorna och å andra sidan rektorerna för de mera välorganiserade vidareutbildningsanstalterna, så att man kunde undvika dubbleringar och i stället få den ena utbildningen att ta vid där den andra slutar. Därigenom skulle en del ämnesdelar kunna rationaliseras bort.

Postverket och SJ har utbildningsanstalter av ungefär samma typ som televerket, även om dessa inte är fullt så gamla. Vid de stora industriföretag som systematiskt har genomfört vidareutbildning finns det säkert särskilda befattningshavare med uppgift att leda utbildningen; dessa personer borde då och då komma tillsammans med dem som planerar och leder grundutbildningen för att ventilera gemensamma problem.

Det borde vara möjligt för LM Ericsson, Televerket och eventuellt även vissa andra industrier att gemensamt ordna en industrihögskola ledande till BA-graden. Det skulle då behövas ett visst statligt stöd och en viss statskontroll, så att utbildningen ledde till en officiellt erkänd nivå. Denna utbildning skulle ske under friare former än vid de nu existerande tekniska högskolorna och handelshögskolorna. En svårighet som kan uppstå vid sådan utbildning är bristen på lämpliga undervisningslaboratorier. Man får emellertid komma ihåg att det väl i detta fall aldrig kommer att röra sig om någon stor mängd elever. Om man verkligen vill ha en sådan utbildning, skall det nog vara möjligt att få plats med eleverna i företagslaboratorierna. Om inte annat finns det ju kvällar och tidiga morgnar. Varför skall bara eleverna få arbeta på bekväm arbetstid?

"Multiple management"

Höglund

En form av vidareutbildning som är relativt sällsynt i Sverige är den som man i Amerika brukar kalla för multiple management. Det innebär att man gör en dubblett av styrelsen bland företagets eget folk. Styrelserna i våra svenska företag brukar bestå av folk utanför företaget; den ende ledamoten från företaget är oftast verkställande direktören själv. Många gånger är kontakten mellan styrelsen och företaget i övrigt mycket sporadisk. Detta gör att många av de akademiker som tjänstgör i företaget och som inte får tillfälle att cirkulera mellan olika befattningar mycket starkt känner trycket av den specialiserade befattning de innehar. Detta försöker man i USA råda bot på bl. a. genom att tillsätta en "junior advisory board", en juniorstyrelse bestående av avdelningschefer och motsvarande inom företaget. Den får sysselsätta sig med antingen styrelsens eller direktionens problem. Denna juniorstyrelse eller juniordirektion behandlar samma ärenden som direktionen eller styrelsen, och den har rätt att ta upp vilka ärenden som helst som den finner angå företaget i dess helhet. Dess beslut får karaktären av rekommendationer till direktionen eller styrelsen.

Denna idé bör vara användbar som utbildningsmetod i svenska företag och skulle kanske också kunna användas i näringslivets organisationer. I Sveriges Industriförbund, Svenska Arbetsgivareföreningen, arbetsgivarförbunden och branschförbunden inom industrin sitter år efter år samma le-

dande personer i styrelserna för alla organisationer. Var kommer utbildningen in i den verksamheten? De specialkommittéer som har inrättats av Industriförbundet och dess olika branschförbund liksom av arbetsgivarorganisationerna sysselsätter sig endast med speciella frågor men behandlar inte branschproblemen i deras helhet annat än möjligen efter det att den formella kommittéöverläggningen har slutat. Det vore kanske möjligt att i dessa organisationer som en naturlig utbildning för våra begåvade och duktiga chefstjänstemän i företagen använda multiple-management-tekniken överförd till något större förhållanden än företagets.

Sterky

De affärsdrivande verken har inte samma problem på detta område som privata företag. I telestyrelsen är jag själv ordförande och beslutande och samtidigt så att säga general manager. Vidare finns det företrädare för åtta byråer, eller sju, om man bortser från militärbyrå, vars företrädare deltar endast i behandlingen av försvarsproblem. Men när byråcheferna är borta på semester, tjänsteresor eller dylikt rycker det upp vikarier, och dessa vikarier är inte alltid samma personer. Vikariatet ger personalen en värdefull träning på styrelseplanet, och det är ofta på grundval av min erfarenhet av hur olika personer sköter sig i en sådan funktion som jag kan välja ut dem till befordran.

Sachs

Ett företag som är känt för att ha ett utvecklat system för utbildning av sin

personal får på lång sikt ganska stora fördelar i sin personalrekrytering både vad beträffar möjligheterna att överhuvudtaget rekrytera folk och vad beträffar den genomsnittliga kvaliteten på de kandidater som företaget kan komma i kontakt med.

Anpassningsproblem i samband med utbildningen

Höglund

Systemet med grupper av påläggskalar medför vissa speciella problem. Det är naturligt att det väcker en viss uppmärksamhet inom företaget om man tar in en grupp akademiker i åldern 25—28 år, t.ex. jurister med tingstjänstgöring eller civilekonomer med ett par, tre års praktisk erfarenhet. Åtskilliga personer som framgångsrikt har tjänstgjort i företaget åtta—tio år börjar bli fundersamma och fråga sig om antalet för dem tillgängliga befordringsplatser därigenom blir i motsvarande mån mindre. Flerparten företag håller därför möjligheten öppen för alla anställda att genom praktik och vidareutbildning kvalificera sig för den typ av cirkulationsutbildning som tillämpas för akademiker. Vilka som avancerar längst, de som kommer utifrån eller de som redan tjänstgör i företaget, får den individuella skickligheten avgöra.

Ett annat problem med de akademiker som anställs för vidareutbildning är deras otålighet. Svenska Handelsbanken hade till en början ett utbildningsprogram på tre år, men detta gick inte. Ett sådant program ser allt-

för arbetsamt ut, och de nyanställda akademikerna vill snabbt komma in på någon avdelning och "göra nytta", som de säger. Utbildningstiden har därför skurits ned.

Vissa problem uppstår också därigenom att man måste se till att det inte blir bristande balans mellan lönerna för de akademiker som undergår utbildning och lönerna för andra motsvarande befattningshavare. Innan man konsekvent rekryterar akademiker måste man också veta att det finns utrymme för dem i organisationen. Ingenting är farligare för ett företags personalpolitiska rykte än om det anställer folk och utbildar dem under några år och sedan inte kan placera dem utan indirekt tvingar dem att lämna företaget för att de skall få den befattning som de verkligen är värda. Man måste vara mycket säker på att det finns en befordringsväg och att det finns plats för alla när deras utbildning är avslutad.

Sterky

Televerkets erfarenheter från personalpolitisk synpunkt är att de som kommer in och blir utbildade eller vidareutbildade känner att de blir omhändertagna, vilket är mycket betydelsefullt. Vidare får de en känsla av trivsel längre fram i karriären genom att de har utbildats från grunden i det egna företaget; faktiskt drömmer de sig ofta tillbaka till utbildningstiden med dess trevliga kamratliv.

Ett exempel på arbetsanalys och systematiserad utbildning

Höglund

Ett av de vackraste exemplen i vårt land på systematiserad utbildning på hög nivå är den som genomfördes av Thulebolagen åren 1952 och 1953. Under 1952 lade företaget om sin försäljningsorganisation. Tidigare hade man hela fältorganisationen uppdelad på livförsäkring och sakförsäkring, som är de båda huvudkategorierna av försäkringar. Man hade alltså särskilda livombud och särskilda sakombud och dessa sålde inom sina liv- och sakdistrikt; de båda separata organisationerna möttes inte förrän på högsta nivå. För att rationalisera organisationen, sköta försäljarrekrytering, försäljarutbildning osv. hade man s. k. organisationschefer, vilka hjälpte ombuden att lösa deras egna problem. Man fann emellertid att det blev en alltför stor ström av ärenden till huvudkontoret; man hade ingen organisation i vilken man rationellt kunde delegera befogenheter och arbetsuppgifter. Därför beslöt man sig för att bygga om hela fältorganisationen. Man införde tio s. k. regioner, vilka blev rätt stora, eftersom de tillsammans omfattade hela Sverige. För varje region inrättades en regionchefs-befattning, vars innehavare inom sin region skulle vara helt ansvarig för all försäljning av både liv- och sakförsäkringar och som skulle utrustas med den stab av folk han behövde.

Det allra viktigaste problemet var att finna lämpliga personer. Regioncheferna skulle bli Thulebolagens högsta representanter ute i landsorten;

från lönsamhets- och effektivitetssynpunkt var deras poster utomordentligt betydelsefulla. Man fann att man inte kunde rekrytera dessa tio direkt, då ingen var utbildad för en sådan post; man beslöt sig i stället för att utbilda lämpliga kandidater. Av personalpolitiska skäl annonserade man att man skulle anordna två utbildningskurser för tolv personer vardera, dvs. man utbildade 24 personer. Dessutom sade man klart ifrån, att om någon som icke genomgått en sådan kurs skulle visa sig lämplig för en regionchefs-befattning, skulle han självfallet kunna komma ifråga. De särskilt utbildade skulle alltså inte ha ensamrätt till denna karriär.

Innan man började med utbildningen analyserade man vad en regionchef skulle göra. Efter en utomordentligt grundlig arbetsanalys igångsattes en sex veckors heltidsutbildning, uppdelad på tre tvåveckorsperioder med praktik emellan. Man ville framförallt ge vissa kunskaper men dessutom så att säga träna in en analytisk inställning. Ett av de allra viktigaste momenten i denna utbildning var att deltagarna fick i uppgift att organisera och planera en region. De fick upplysning om var statistik och annat material fanns, och sedan fick de själva under två eller tre koncentrerade dagar utföra uppgiften. Två sådana utbildningsserier genomfördes och där efter började utnämningarna. Bland de regionchefer som tillsattes ingår folk med akademisk utbildning, såsom aktuarier, civilekonomer och jurister, men även folk utan akademisk examen, dock ingen som saknar studentexamen.

Utbildningen måste omfatta hela företagshierarkin

Sachs

För att en utbildningsgrupp skall få det rätta utbytet av sitt praktiskarbete är det nödvändigt att bedriva utbildning bland de äldre cheferna, så att de verkligen tar hand om praktikanterna på det rätta sättet. I de allra flesta fall är det där det brister, om utbildningsprogrammet inte blir helt lyckat.

Höglund

Om man skall utbilda chefer i t. ex. arbetsledning och organisation är det av stor vikt att man tar med alla befattningshavare i arbetsledande ställning, från toppen och nedåt, eftersom man annars lätt kan få ett bakslag. Detta har demonstrerats i ett experiment som utfördes av den amerikanske industripsykologen Norman Maier. I experimentet utbildades — såsom man oftast gör även i Sverige — bara ett horisontellt skikt, nämligen arbetsledarna-förmännen. En experimentgrupp utbildades efter alla konstens regler med teori och med praktik inom och utom företaget; dessutom hade man en kontrollgrupp som inte fick någon särskild utbildning. Före och efter experimentet mätte man attityderna hos de underställda till arbetsledarna i försöks- och kontrollgrupperna; vidare mättes produktionens kvantitet och kvalitet etc. Effekten av utbildningen var i vissa fall positiv men i andra fall starkt negativ. En av orsakerna till de negativa effekterna fann man vara att arbetsledarna, när de kom tillbaka med en i någon mån ny atti-

tyd och efter att ha tillägnat sig nya tekniker som de tänkte använda, mötte sin gamla miljö och framförallt sina gamla chefer, vilka inte hade blivit påverkade av denna utbildning. I de

fall då cheferna önskade att de utbildade förmännen skulle gå tillbaka till den gamla ordningen, uppstod naturligtvis frustration hos de utbildade och gnissel i hela apparaten.

Diskussion

Näringslivet behöver utbildare — hur skall de utbildas?

Professor Edy Velandar

Vid diskussion om olika former av utbildning på olika plan vid högskolor och inom näringslivet berörs sällan frågan varifrån man skall få lärare som behärskar den svåra konsten att överföra information till andra individer. Det är ingen överdrift att säga att en stor del av den tekniska undervisningen sköts av personer som är amatörer eller på sin höjd autodidakter på undervisningens område. En av de bästa investeringarna för de tekniska högskolorna skulle vara att inrätta en horisontal skola för tekniska lärare på olika plan, där tekniker finge lära sig konsten att undervisa framför allt vuxna elever.

Rektor Raymond Schött

Även för utbildningen inom företagen behövs personer med en viss pedagogisk utbildning. I första hand måste de emellertid besitta de erforderliga tekniska och ekonomiska kunskaperna och erfarenheterna; dessa får sedan kompletteras med något slags pedago-

gisk utbildning och träning. Inom de skolor som lyder under överstyrelsen för yrkesutbildning har man delvis samma problem. De fast anställda lärarna räcker inte till, varför timplärare från näringslivet måste anställas. För dessa finns pedagogiska utbildningskurser av växlande längd, från ett veckoslut till fem veckor. Mycket goda resultat har uppnåtts med sådana kurser på en vecka.

Bankdirektör Rune Höglund

I den mån Svenska Handelsbanken regelbundet använder en person till lärare, sänds han till en av Personaladministrativa rådets kurser i vuxenutbildning på Yxtaholm. Hur man undervisar folk ingår också som ett moment i de serier av diskussionskonferenser i arbetsledning som har anordnats av såväl NK som Svenska Handelsbanken. Den militära organisationen är väl emellertid annars den enda där man systematiskt utbildar även högre befattningshavare i konsten att instruera andra.

Rektor Antero Rautavaara

I Finland har man försökt få fram goda utbildare bl. a. genom kurser som

anordnas av vederbörande ministerium och varar fyra—fem månader. En lärare eller rektor vid en inbyggd yrkesskola får inte full kompetens om han inte genomgår en sådan kurs. För industrins interna utbildning har man ännu större behov av lärare; för denna kategori anordnas kurser av samma typ som på Yxtaholm. Det står redan klart att kurserna bör vara minst fyra—fem veckor långa för att man skall nå resultat.

Utbildningsledarna inom industrin har bildat en förening för intern utbildning. Arbetsgivarnas i Finland centralförbund har en egen utbildningsavdelning. Genom denna har man åstadkommit mycket god kontakt med staten och mellan olika näringsgrenar; pengar och resurser torde ha sparats genom att man har kunnat koordinera olika utbildningsformer och upphöra med sådana som varit onödiga.

Rekrytering av företagsledare

Direktör Tore Ericsson

Intresset väckt för chefernas arbetssätt

Inom våra företag pågår en ständig strävan efter förbättringar och utveckling i syfte att hålla konkurrensen inom och utom landet stängden. Denna strävan presenteras i allmänna sammanhang ofta såsom inriktad på det arbete som utförs i fabrik och på kontor av dem — arbetare och kontorister — som är engagerade direkt i verksamheten att framställa och distribuera produkter.

Det är väl först under de senaste decennierna som man mera allmänt har börjat diskutera möjligheterna att effektivisera näringslivet genom att angripa chefers sätt att arbeta. Även därvid har man börjat långt ned i företagets befälsnivåer och låtit arbetsledarnivån komma i centrum för debatten. Även arbetsledare är chefer, om man med chef förstår var och en i ett företag som har underställda eller medarbetare, för vilkas verksamhet han bär ansvaret.

Det är ett betydelsefullt steg i utvecklingen, när man nu även mera allmänt börjar diskutera företagsledandet och högre chefers sätt att arbeta. Förtjänsten härav tillkommer bl. a. företagsledarna själva.

Företagsledare och andra chefer

Med "företagsledare" avses i det följande varje chef som har att leda en mera betydande verksamhet, i vilken alla de funktioner finns representerade som erfordras för att prestera varor eller tjänster och att förse marknaden med dessa.

I exempelvis ett större aktiebolag med flera fabriker är verkställande direktören givetvis företagsledare. Fabriksscheferna är också företagsledare, om fabriken har en "fullständig" organisation avseende de funktioner som erfordras för att tillverka och sälja varan.

En fråga som en diskussion om företagsledarproblem gärna stannar vid är hur rekryteringen av företagsledare bör ske, varvid man med rekrytering förstår de åtgärder som erfordras för att omedelbart eller inom en inte alltför avlägsen framtid utvälja och tillsätta företagsledare. Detta problem kan ha intresse i en vidare krets.

Det finns ganska allmänt accepterade regler och teser för hur en chef skall sköta sina medarbetare och få avsedda uppgifter utförda. Han ansvarar i regel för ledningen och organisationen av medarbetarnas arbete och för de hjälpmedel som dessa disponerar för sitt arbete. När det gäller andra che-

fer än företagsledare, är deras och medarbetarnas verksamhet specialiserad till en funktion, t. ex. teknisk utveckling, tillverkning, redovisning. Ju fler befattningslägen företaget har, desto mer specialiserade är som regel medarbetarna ju längre ned i organisationen man kommer.

Antalet chefer i befattningslägena kan också vara olika inom företagens olika funktioner, på grund av att medarbetarnas antal inom dessa varierar. Inom ett industriföretag som säljer kapitalvaror är exempelvis chefernas och medarbetarnas antal betydande inom tillverkningen, under det att det kan vara begränsat inom försäljningsverksamheten.

När man tar steget upp på den chefsnivå som motsvarar företagsledarens, kan man konstatera att specialiseringen definitivt upphör. Företagsledaren har en hel rad viktiga funktioner att samordna. Han leder *hela* företags verksamhet. Är detta ett aktiebolag, är han i sista hand inför styrelsen ansvarig för hur denna verksamhet bedrivs.

Företagsledaren måste vara "horisontalt" orienterad, dvs. han skall känna till alla de funktionella områden (inköp, tillverkning, försäljning etc.) som företags verksamhet omfattar. Ofta är han vidare i viktiga fall företags representant utåt, och detta ställer krav som inte gör sig gällande i samma utsträckning beträffande chefer i övrigt.

Cheferna arbetar på lång sikt

En annan viktig synpunkt på arten av det arbete som chefer framförallt i

högre befattningslägen utför är den stora andel av arbetet som långsiktig planering bör utgöra.

För att illustrera detta skall vi se vad som skapat förutsättningarna för det arbete som exempelvis en industriarbetare utför just nu vid sin maskin. Arbetet är således i stort sett förlagt till nuet. Det är på förhand givet vad han skall göra; maskinen finns där, materialet finns där, och byggnaden som han arbetar i har kanske byggts för länge sedan. Det förhållandet att arbetaren är sysselsatt med en viss produkt beror kanske på ett forskningsarbete som femton år tidigare sattes igång på initiativ av den dåvarande verkställande direktören. Initiativet mötte på sin tid motstånd men drevs igenom. Att arbetaren sköter sitt arbete väl kan bero på arbetsledaren. Denne blev kanske väl utvald bland flera aspiranter för tio år sedan, tack vare dels den teknik för urval av arbetsledare som utvecklats ytterligare fem år tidigare, dels ett utbildningsprogram som en driftig personalchef för länge sedan tog initiativ till och fick till stånd.

På detta sätt kan man få fram hur företags verksamhet idag är beroende av långt tidigare tagna, många gånger djärva initiativ på chefsnivå eller kanske ofta på företagsledarnivå. Vad jag vill ha sagt är att företags lönsamhet skapas långt före den tidpunkt då produkterna står inför sin fullbordan och kan säljas och därmed lönsamheten definitivt konstateras. Ju högre upp i företags chefslägen man befinner sig, desto längre fram i tiden bör cheferna tänka och planera. För företagsledarens framgång spelar för-

mågan att planera längre tid i förväg en ofantligt stor roll. På honom faller att vara vaken ifråga om konstruktiva idéer på företagets olika områden och att kunna ta risker och satsa på de idéer som han tror är fruktbärande, detta även om det finns krafter inom företaget som det är svårt att övertyga om nyheters lämplighet.

Företagsledaren och medarbetarna

Skall företagsledaren kunna koncentrera sig på vad som är väsentligt i företagsledaruppgiften, måste han hålla annat arbete ifrån sig, även om det avser uppgifter på områden som intresserar honom. Han måste ha väl utvecklad självdisciplin och förmåga att hysa förtroende för sina medarbetare, så att det inte blir ett ömsesidigt mistroende mellan honom och dem.

I princip är det företagsledarens uppgift att försöka få en jämn utveckling på företagets samtliga funktionella områden. Företaget bör med andra ord vara lika långt utvecklat ifråga om inköpsverksamhet, försäljningsverksamhet och redovisningsverksamhet som ifråga om produktion. Företagsledarna har att ställa sådana krav på prestation hos sina närmaste medarbetare, att utvecklingen inom de olika chefsområdena överallt är i harmoni och takt med tiden. Hur skall då företagsledaren veta detta? Ja, i de fall styrelsen inte kan vägleda sin verkställande direktör på den punkten och företaget är tillräckligt stort kan han till sin hjälp anställa specialister som svarar på den frågan. Är företa-

get mindre, kan han anlita utomstående specialister.

Specialisternas insatser måste samordnas

I de större företagen har man som specialist exempelvis en personalman, en statistiker för uppsamling av marknadsinformation, en vetenskapsman för utvecklingsfrågor, en ekonom för finansieringsfrågor etc. Tillkomsten av dessa specialister innebär på sitt sätt en dubbling av verksamheten på ett funktionellt område, då de chefer som redan finns var och en på sitt område är ansvariga för den verksamhet som specialisterna har att utföra inom företaget. Utvecklingschefens tillkomst minskar exempelvis inte övriga chefers ansvar för utvecklingen inom det arbetsområde som anvisats dem. Snarare ökar deras ansvar på så sätt, att företagsledaren kan ställa större krav på chefernas prestation då de har fått tillgång till en specialist inom företaget.

Specialisterna skapar emellertid nya problem när det gäller företagsledarens samordning och strävan att föra företaget framåt. Genom specialister å ena sidan och chefer å andra får han två medarbetare verksamma på delvis samma område. Han får på så sätt i vissa fall två olika åsikter att ställa mot varandra när han skall fatta beslut.

Tillkomsten av specialister inom företagen kräver en särskild ledarteknik från de högre chefers sida som har att samordna specialister och chefer, och detta har enligt min uppfattning

ökat kraven på företagsledningens administrativa utbildning.

Svårt att värdera företagsledarens insatser

Det ställs visserligen stora krav på en företagsledare. Samtidigt måste vi komma ihåg, att denne som regel är i det utomordentliga läget att det är få vilkas prestation är så svår att kontrollera som just företagsledarens. Detta har sin orsak bl. a. i den långsiktiga verkan som hans åtgärder har i ett företag med omfattande anläggningar och kanske lång genomloppstid för produkter.

När man talar om företagsledare framförs det ibland allmänna åsikter om att den ene är bra och den andre dålig. Vill man göra en mer ingående bedömning, finner man dock att det nog inte finns något egentligt rationellt mått, när man vill göra en sådan värdering. Om man granskade verksamheten inom ett företag, vars chef allmänt anses bra, skulle man kanske finna tecken som tydde på motsatsen.

En företagsledares prestation måste ses i relation till bl. a. de allmänna ekonomiska betingelserna, t. ex. konjunkturen i branschen. I dagens läge kan det vara en god prestation att få ett textiltföretag att gå ihop. Där emot behöver det inte vara någon särskilt god prestation att få ett företag som ännu arbetar i en högkonjunktur att gå med höga vinster.

Ett försök till en mera objektiv bedömning av företagsledarens prestation skulle kanske visa att en företagsledare visar gott resultat främst tack

vare egna patent, god kapitalutrustning, tekniska fördelar etc., även om företaget i övrigt förefaller svagt rustat.

Även om vi använder metoden att ställa företagets överskott ("vinst") eller underskott ("förlust") i relation exempelvis till investerat kapital, är det ändå förenat med stora svårigheter att objektivt bedöma vad företagsledaren presterar. På detta område har den företagsekonomiska vetenskapen ännu många problem att penetrera, innan man kommer fram till metoder som har en tillfredsställande tillförlitlighet.

Från den utgångspunkt jag valt för min framställning måste man ställa sig tveksam till de utredningar som görs angående företagsledningens verksamhet, t. ex. i syfte att ge ledning för hur utbildningen av företagsledare skall ske. Vad som konstateras i utredningarna bör nämligen kunna ställas i relation till den skicklighet som uppvisas av den företagsledare, vars verksamhet är föremål för utredning, och detta är för närvarande inte möjligt att göra på ett vetenskapligt tillfredsställande sätt.

Företagsledarrekrutering till idealföretaget

När man talar om företagsledning och företagsledarrekrutering tänker man sig ofta ett slags idealföretag, där förhållandena är relativt goda och där det inte finns några påträngande problem att lösa. Sådana företag är emellertid sällsynta.

Detta bör dock inte hindra att man

av pedagogiska skäl resonerar med utgångspunkt från ett idealföretag. Utgår vi från idealföretaget och drar konsekvenserna av vad som tidigare sagts om företagsledarens arbete, står det klart att företagsledaren främst måste ha vissa personliga egenskaper. En företagsledare skall ha alla de egenskaper som allmänt krävs av en chef, t. ex. att kunna hantera folk, men det behövs någonting därutöver — fantasi, initiativrikedom, djärvhet, uthållighet, förmåga att övervinna motstånd och att skapa samordning mellan personer som kanske var och en är mer hemma på sitt område än företagsledaren är på deras.

Ju mer man ser av företag, desto mer inser man att det inte finns någon anledning att ställa frågan från vilken disciplin — teknik, ekonomi, juridik, humaniora — den bör komma som skall in på en företagsledande post. Det väsentliga är att han äger vissa personliga egenskaper och har erfarenhet av eller kan sätta sig in i de bärande idéerna i företagsledandet och lära sig vad som är väsentligt i det aktuella företags verksamhet.

Oavsett hur företagsledaren valts, tror jag att hans arbete kommer att underlättas och pressen från de olika intressen som gör sig gällande i företaget att kännas mindre, om han behärskar vad jag skulle vilja kalla en administrativ teknik. Det innebär att han skall känna alla de hjälpmedel som finns för företags organisatoriska och personella uppbyggnad samt för planering och kontroll av hur medarbetarna hjälper till.

Dessa mål kan väl i det privata företaget uttryckas i lönsamhet på lång sikt, dvs. i skillnaden mellan inkom-

ter och utgifter och på kortare sikt även i likviditet.

Det är förmågan att medverka till dessa måls uppnående som skall vara vägledande när en företagsledare skall värdera sina medhjälpare. Denna norm för värdering kan dock vara lätt att glömma. I värsta fall värderar företagsledaren sina medarbetare efter deras förmåga att säga "ja" till hans förslag. Även när det gäller företagsledarens medarbetare i chefsbefattningar är tekniken att mäta deras prestation mycket ofullständig. Även där har bl. a. ekonomin mycket ogjort. Mätningen blir inte just lättare när det gäller de specialister som finns i företagen och vilkas antal ständigt växer.

En mycket stor roll för hur företagsledaren löser sin uppgift spelar hans allmänna samhällsinställning. Denna kan bli avgörande för hans handlande, och det syns vara ett viktigt led i hans utbildning att han tillägnat sig en allsidig samhällsuppfattning. Denna behöver inte i och för sig vara kapitalistens, egendomsägarens, utan bör helst innebära sinne för avvägning mellan olika intressen.

Företagsledaren skall kunna se sammanhagen politiskt och bedöma näringslivets ekonomi i allmänhet i förhållande till samhällsekonomin. Det ligger mycket i att den amerikanska företagsledarutbildningen lägger mycket stor vikt vid samhällsekonomin.

Verkställande direktörens plats i företags organisation

Om vi lämnar de allmänna synpunkterna på företagsledaren och ser före-

tagsledarrekruterings problem med utgångspunkt från ett bestämt företag, får problemet nya sidor. Förhållandena i företaget kan vara högst olika. Vi kan exempelvis se på relationen mellan styrelsen och verkställande direktören (VD). Denne måste vara en alldeles särskild typ, om han skall kunna stå som en auktoritet inför sina medarbetare, i ett fall då styrelsen har gett honom begränsade befogenheter och det finns styrelseledamöter som har kontakter med företaget förbi VD. Verksamheten i företaget under VD kan organiseras på olika sätt, medförande varierande krav på företagschefens kunnskap och intressen.

En för sin skicklighet i allmänhet erkänd företagsledare, som på sin tid klarade sig länge med att arbeta efter de förhållanden som rådde i början av 1930-talet då han själv rätt enväldigt kunde bestämma och härska, överlämnade när han blev äldre hela företaget till en vice verkställande direktör med den kommentaren: "Ta hand om företaget, men kom ihåg att går det inte bra, så byter jag ut dig." Detta var i det läget ett rationellt sätt att göra arbets- och beslutanderättsfördelningen närmast under VD.

Om företagschefen i vårt exempel hade haft sitt företag klart fördelat på två självständiga anläggningsenheter med samma slag av verksamhet, skulle han ha kunnat fördela arbete och beslutanderätt på två chefer närmast under sig med kommentaren: "Ni får sköta de här båda enheterna bäst ni kan, men det skall gå bra och jag jämför enheternas resultat sines emellan." Det finns många sätt att göra arbets- och beslutanderättsfördelning närmast under VD, och det vanligaste

är väl en fördelning på medarbetare med var och en sin funktion, såsom inköp, tillverkning etc. Den organisatoriska utformningen kommer med nödvändighet att påverka hur företagsledaren bör arbeta.

Företagsledarrekrutering till problemföretaget

Läget i ett företag som skall ha en ny VD kan, om företaget tidigare inte har skötts väl, vara exempelvis följande. En felaktig företagspolitik kan ha tillämpats, dvs. den uppfattning om hur företaget bör drivas som den förre företagsledaren accepterat avviker från vad man allmänt betecknar som bärkraftiga trossatser när det gäller företagsledning. Detta kan visa sig på olika områden. Han har kanske satsat så hårt på den tekniska utvecklingen, att företagets likviditet är ansträngd för de närmaste tio åren. Felaktigt inriktad sparsamhet med löner kan ha medfört att en del av medarbetarna i chefsbefattningar inte är kompetenta för sin uppgift. Produktsortimentet kan ha vuxit ut för starkt. Med andra ord, företagsbilden avviker mycket från idealföretagets. Det kan i detta fall inte vara lämpligt att låta företaget fortsätta som förut. Man måste få en företagsledare som genom sina personliga resurser kan rätta till bristerna. Om företaget däremot är välorganiserat och starkt konsoliderat, kräver detta *sin* typ av företagsledare.

Överhuvudtaget är det viktigt, att man vid rekryteringen av företagsledare har klart för sig företagets "status". Hur står företaget? Var är det

svagt och var är det starkt? Hur skall man enklast kompensera svagheter, och vilken person skall man välja för detta ändamål?

Detta övervägande bör styrelserna göra inför valet av ny VD. Man får inte ha en förutfattad mening att det skall vara en viss typ av person med en bestämd utbildning. Man måste överväga vem som passar företaget, så som dess ställning är och dess verksamhet har bedrivits.

Speciella problem kan uppstå i förhållande till de chefer som finns närmast under VD. Dessa kan vara duktiga var och en på sitt område, ehuru ingen passar till verkställande direktör. När det kommer en ny sådan, kanske denne vill tillämpa en annan företagspolitik än den som de är intränade i. Frågan är då om den nye VD skall få göra personalförändringar och ändringar i övrigt av verksamheten precis som han finner lämpligt. Jag vill bara ställa frågan.

Att utvälja och pröva företagsledarkandidater

Eftersom valet av verkställande direktör bör avgöras av de personliga egenskaper som kandidaterna har, vore det önskvärt att man på något sätt hade prövat dessa. Det finns knappast något bättre sätt än att på nära håll följa kandidaterna i praktiskt arbete. I regel innebär väl detta att man söker anställa personer, som kan bli "påläggskalvar" till VD-posten. Detta tror jag kan skydda företaget från de mycket stora och dyrbara olyckor som kan hända, om VD-valet visar sig vara ett

missgrepp. Påläggskalven måste emellertid prövas i uppgifter som verkligen kan ge utslag när det gäller lämpligheten som chef. Får han fungera t. ex. som assistent med rådgivande funktion utan större ansvar, kan han på ett par år bli populär och blir måhända verkställande direktör. Risken för felbedömning tycks mig dock vara ganska stor i det fallet. Skall påläggskalven prövas, måste han sättas in på uppgifter som kräver mycket ifråga om ledarskap.

Metoden med påläggskalv är kanske dock inte lämplig i illa skötta företag. I ett sådant företag kan påläggskalven bli så att säga miljöskadad. Om företaget kommit in i en svaghetsperiod, bör man söka bedöma var svagheter ligger och direkt utifrån hämta en man som med friskt mod kan angripa och rätta till dessa.

När man ser på möjligheterna att skaffa påläggskalvar till de ledande posterna, bör bl. a. styrelseledamöterna lämna sitt bidrag genom att hålla sig orienterade om tillgången på lämpliga personer. När VD-kandidaterna granskas, är det givet att man bör kosta på rätt mycket både i tid och pengar för att få reda på vad kandidaterna går för. Det ligger också i näringslivets intresse att främja goda förmedlingar av platser för högre befattningshavare. Sådant förmedling bedrivs exempelvis av Svenska Civilekonomföreningen och Svenska Teknologföreningen. Förmedlingen bör lägga sig vinn om att inte bara skaffa informationer om de sökande utan även ge de sökande informationer om företagen. Företagen bör också medverka till att rörligheten från ett företag till ett annat inte motverkas för sådana anställda som är

dugande och vill bryta sig ut ur en miljö och komma in i en annan.

Ledarutbildningen betydelsefull

När det gäller anställda med rutinarbete, kan man genom maskiner ofta kraftigt höja deras prestationer. När man köper en maskin, kan man nästan på förhand räkna ut vilka fördelar den ger. När det däremot gäller chefer, kan man inte köpa dem någon annan "maskin" än utbildning. Jag tror chefsutbildningen spelar en ofantlig och ofta underskattad roll i svenskt näringsliv. Svenska Arbetsgivareföreningens Yxtaholms-kurser och liknande utbildningsverksamhet har en stor uppgift att fylla, och det är glädjande att sådana kurser fått så stor tillslutning som är fallet.

På högskolestadiet kan man enligt min uppfattning inte tala om ledarutbildning i egentlig mening. Denna utbildning tror jag främst skall sätta

in efter den teoretiska grundutbildningen och ges åt personer som efter en längre praktisk erfarenhet, gärna av allmän natur, visar sig ha personliga förutsättningar för att bli företagsledare. Därmed vill jag dock inte ha sagt att vi inte skulle behöva den utbildning som ges på högskolor i avsikt att ge en orientering om företagsledningens problem och ge djupgående kunskaper på de olika specialområden som ett företags verksamhet berör.

Det är glädjande från många synpunkter, inte minst samhällsekonomins, att företagsledandets och chefernas problem har börjat diskuteras. Vi har så länge ägnat de anställda med löpande uppgifter på fabrik och kontor stor uppmärksamhet, att det är på tiden att vi låter effektivitetsåtgärder på chefsnivå komma under debatt.

Det hedrar också svenska företagsledare att de som regel är beredda att se kritiskt på sig själva och att låta granska och redovisa förhållandena i sina företag, då de tror att sådana åtgärder kan tillföra företaget något av värde.

Replik

Företagsledning genom samverkan och delegering

Generalkonsul Nils J. Ablund

Våra större företags styrelser består vanligen av folk som inte tillhör företaget. De är konsulter, inför vilka verkställande direktören föredrar sina planer, som i regel godkänns. Dessa planer har han i allmänhet arbetat ut

tillsammans med sina närmaste medarbetare. Det är säkert mycket få verkställande direktörer i Sverige som vill se ett antal nickedockor under sig. Verkställande direktören bildar omkring sig ett *management block*, där han själv är ordförande. Tendensen går mer och mer mot att delegera befogenheter. De som står närmast under verkställande direktören svarar för var sin gren av företagets verksamhet. Man sammanträder emellertid för att

få en gemensam diskussion, så att alla får vara med och behandla samtliga problem av vikt. Detta är kanske den betydelsefullaste utbildning på ledarplanet som existerar inom företagen.

Den tendens som finns från högsta ledningens sida att arbeta på detta sätt bör överföras även till lägre nivåer. I allmänhet går också delegationen av befogenheter vidare i nästa led.

Specialutbildning för företagsledning

Professor Gunnar Heckscher

Teknikerna dominerar de svenska företagen

De svenska företagen har i högre grad än företagen i många andra länder kommit att domineras av tekniker. Åtminstone gäller detta de personer som har kommit till ledande poster. Denna teknikernas dominans torde ha utövat en viss inverkan på företagens typ; den har medfört att man — inte inom alla företag men genomsnittligt inom svenskt näringsliv — har kommit att ägna mycket stor uppmärksamhet åt de rent tekniska problemen. När det gäller den andra gruppen av företagsledare, som tidigare var mera vanlig men som ännu i någon mån finns kvar, de som är så att säga självlärda — och till självlärda räknar jag då också alla som har någon annan utbildning än teknisk eller ekonomisk — kommer kanske å andra sidan den ekonomiska faktorn att bli överbetonad.

Den administrativa faktorns roll i företagspolitiken

Däremot har den administrativa faktorn inte riktigt spelat den roll i svensk företagspolitik som man utifrån sett skulle finna önskvärd.

Under de senaste årtiondena har dock den administrativa faktorn fått ökad betydelse. Detta beror på många olika omständigheter. Det har kommit till en rad faktorer som ligger utanför både det tekniska området och det i egentlig mening ekonomiska men som i hög grad påverkar företagens tillvaro. Hela förhållandet till samhället, dess lagstiftning och regleringsåtgärder spelar en mycket stor roll. I Sverige liksom i många andra länder med en s. k. blandad ekonomi utövar staten kontroll över det ekonomiska livet icke genom att överta företagen utan genom att begränsa deras handlingsfrihet. Hur man skall bära sig åt för att klara sig igenom de regler som andra drar upp för en är i alldeles övervägande grad ett administrativt problem. Detta problem har ofta avgörande betydelse för företagen — tänk bara på den roll som t. ex. skattepolitiken spelar för närvarande!

Man har vidare en hel del problem som sammanhänger med arbetsmarknaden, personalbristen, löneutvecklingen. Inte heller dessa spörsmål är av rent ekonomisk natur. Det är inte bara frågan om hur höga löner företaget kan betala, utan också om hur arbetsmarknaden överhuvudtaget utvecklar sig, hur höga löner företaget bör betala av hänsyn till andra företag i samma bransch, av hänsyn till den s. k.

inflationbekämpande politiken osv. Detta återverkar i sin tur på företagets inre organisation. En hel del av de problem som man har att lösa är inte längre tekniska produktionsproblem eller enkla kalkyleringsproblem utan sammanhänger med hur man skall organisera verksamheten.

När skall företagsledarutbildningen sättas in?

Det finns inte i Sverige — och knappast i några andra länder heller — någon i egentlig mening administrativ utbildning. Det förhåller sig väl så att man på högskolestadiet inte kan ge en direkt företagsledarutbildning, och att man där överhuvudtaget bara kan ge en mycket begränsad administrativ utbildning. Orsaken härtill är inte att man inte vet vad folk kommer att få för uppgifter — det argumentet kan inte vara avgörande, ty det skadar knappast om de har fått utbildning, även om de sedan aldrig avancerar så långt att de får tillämpa dessa kunskaper — men att intervallen mellan utbildningen och den tidpunkt då den skall användas är så lång, att utbildningen då dels är glömd och dels har förlorat sin aktualitet. Även om man hade seminarier i företagsledning vid exempelvis handelshögskolorna och visste att varenda en av deltagarna om tjugo år skulle bli företagsledare, skulle det ändå inte vara så gott att veta vad man skulle lära dem, eftersom en företagsledares uppgifter sannolikt är av annat slag om tjugo år än idag.

Oberoende av hur grundutbildning-

en är beskaffad måste man alltså när det gäller administrativa problem — särskilt på en högre nivå — få fram något slags fortsatt utbildning på ett senare stadium. Kurser av den typ som representeras av Svenska Arbetsgivareföreningens kurser på Yxtaholm kan sällan lösa alla problem. En konferens eller kurs på en vecka, fjorton dagar eller någon annan kortare period har väl sitt huvudsakliga värde i att den stimulerar tanken, att den sätter folks intressen i rörelse och kan komma dem att tänka på problem som de förut inte tänkt på. Däremot ger den knappast tillfälle till en verkligt grundlig penetration av problemen. När det gäller områden som man inte tidigare har varit inne på, alltså just områden som företagsledning och administration överhuvudtaget, behövs det nog något mer än vad man kan åstadkomma vid kurser av den typen. Kurserna är utom som idégivare också bra som fortsättningskurser, i den mån det finns en grund att bygga på, men de kan inte *ensamma* ge den utbildning i företagsledning och administration som fordras inte bara för själva företagsledarna utan också för andra högre befattningshavare.

Man kan emellertid fråga sig, om det överhuvudtaget finns någon anledning att skapa en verklig utbildning för sådana ändamål. Som lärare har jag vid många tillfällen erinrat mig de ord som Rickard Lindström uttalade i riksdagen, då frågan om stipendier för skolstudier var uppe. Han yttrade: "Har Ni, herr talman, någonsin träffat någon som har lärt sig någonting i någon skola?" Frågan var kanske en aning generell, men en del ligger det i den. Man kan genom orga-

niserad utbildning inte komma mer än ett stycke på väg, och ju mera specialiserade och svåra uppgifterna är, desto svårare blir det att få fram en tillfredsställande lösning, eftersom man i undervisningen alltid måste röra sig med kollektiva enheter och alltså gå tillbaka till det som är gemensamt för en i och för sig ganska olikartad grupp människor.

Hur har man utomlands närmat sig dessa problem och finns det i Sverige några erfarenheter som man kan bygga på? Två mycket förnämliga institutioner för administrativ utbildning har tillkommit relativt nyligen, en i Frankrike och en i England.

École Nationale d'Administration

Den franska, École Nationale d'Administration (ENA), är avsedd enbart för tjänstemän i offentlig förvaltning. Man förutsätter där att eleverna har en akademisk grundutbildning, men man anser det vara fullständigt likgiltigt av vilket slag denna är. Man har alltså jurister, ekonomer, tekniker osv. blandade om varandra, och man anser att man med den koncentration på rent administrativa problem som det är fråga om inte behöver skilja på de olika kategorierna. ENA är avsedd att vara en direkt fortsättning på grundutbildningen. Den skall inte ge utbildning åt folk som redan har avancerat inom förvaltningen, utan man tänker sig att eleverna skall komma tämligen direkt från de akademiska studierna och få den praktiska erfarenhet de behöver inom ramen för skolans egen utbildning genom en organiserad prak-

tik som äger rum mellan undervisningsterminerna. Skolan placerar ut sina elever i praktisk tjänstgöring under lämpligt antal månader ett par gånger under utbildningstiden, och denna tjänstgöring äger rum inom olika grenar av fransk förvaltning. ENA har kurser på två år, vilket är förhållandevis mycket.

Det förefaller osannolikt att en utbildningsanstalt av denna typ skulle kunna slå igenom i Sverige. I varje fall har den inte något speciellt intresse för företagen, eftersom en sådan utbildning från deras synpunkt förmodligen inte kan ge särskilt mycket mer än vad man skulle kunna få redan nu inom ramen för t. ex. handelshögskolorna, där det ju också är mycket vanligt med elever som har en annan grundläggande akademisk utbildning.

Administrative Staff College

Av större intresse är den engelska varianten, Administrative Staff College, i Henley-on-Thames. Denna institution är avsedd för utbildning av personer i ledande ställning såväl i företagen som i den statliga förvaltningen. I själva verket är antalet deltagare från enskilda företag väsentligt större än antalet deltagare från offentlig förvaltning. Det är emellertid ingivet att det skall vara så — man har i varje fall tidvis varit inne på tanken att man skulle ha de båda kategorierna lika representerade. Skolan tar emot ett begränsat antal elever även från utlandet, både sådana som hör till den offentliga förvaltningen och sådana som hör till den enskilda sektorn.

Utbildningskurserna omfattar ungefär fyra månader. Man har två kurser om året; hittills har tillströmningen varit sådan att man haft möjlighet att göra ett urval bland de sökande.

Institutionen arbetar på ett helt annat sätt än den franska motsvarigheten. Utbildningen är i mycket hög grad lagd på diskussioner och på självverksamhet från deltagarnas sida. Arbetstakten är högt uppdreven, men inte genom ett stort antal föreläsningstimmar utan genom de stora krav som ställs på utredningar som deltagarna själva skall prestera.

Försvarshögskolan

Slutligen har vi i Sverige på ett annat område ett exempel som från metodisk synpunkt har rätt stort intresse, nämligen försvarshögskolan, som nog bör skiljas från krigshögskolan och därmed jämförliga institutioner. Försvarshögskolan är avsedd att genomgåas av regementsofficerare — huvudsakligen överstelöjtnanter och överstar — men den tar också emot ett betydande antal civila deltagare. I och för sig finns det inget hinder för att också personer från enskilda företag kan komma med; detta har förekommit i något fall.

Högskolan har två kurser om året, en på hösten och en på våren, vardera på knappt tre månader. Undervisningen avser totalförsvarets verksamhet; totalförsvaret innefattar ju också praktiskt taget hela det ekonomiska livet. Verksamheten är i huvudsak anknuten till ett fortgående krigspel, där man går igenom olika skeden

av utvecklingen och ser vad som händer på de skilda områdena under dessa skeden.

Utöver de vanliga kurserna anordnar försvarshögskolan årligen en s. k. chefskurs på en vecka. Denna har delvis reklamkaraktär och avser sålunda att skapa intresse för försvarshögskolan och framförallt för försvarets problem hos personer av vilka man inte kan förvänta att de skall gå den vanliga höst- eller vårkursen. Men chefskursen ger också möjligheter till diskussion av en del centrala problem, och där har man konsekvent haft med personer från företagsidan.

Dessa tre exempel, ENA, Henley och försvarshögskolan, förefaller mig visa på en metodik som i det här sammanhanget torde vara den riktiga, nämligen den metodik som lägger tonvikten på utbyte av åsikter mera än på undervisning i traditionell mening.

Vilka bör utbildas?

Vem skall man utbilda vid en utbildning av denna typ? Jag tror att det vore farligt om man i alltför hög grad sade ifrån att det gäller utbildning för chefstjänster. För det första kan man fråga sig: Vad är en chefstjänst? I varje fall i en stor enhet, vare sig ett företag eller en annan administration, dominerar naturligtvis samordnande, rent administrativa uppgifter, inte bara för högste chefen utan också för en hel del personer som är honom direkt underställda eller kanske befinner sig ännu ett steg längre ner. Man kan alltså inte dra någon klar gräns; en avdelningschef i ett mycket stort

företag kan ha uppgifter som både är lika mångsidiga och ställer lika höga krav på samordning som chefskapet i ett litet företag, ensidigt inriktat på en viss typ av produktion och med förhållandevis enkla samordningsproblem. En utbildning av den här typen bör därför inriktas på all den personal i företaget som har väsentligen administrativa uppgifter, dvs. uppgifter som innebär att man inte gör saker själv utan skall få andra att göra dem — detta är väl det förnämsta kännetecknet för vad vi kallar administration.

För företagsledare är t. o. m. en Yxtaholms-kurs synnerligen lång. Möjligheten att få dem att delta i en utbildningsverksamhet som sträcker sig över flera månader är förmodligen mycket liten. Å andra sidan torde deltagande i en mera långvarig utbildningsverksamhet kunna ge vissa möjligheter att bedöma personer lättare än man annars kan göra; man får ett komplement till erfarenheterna av deras praktiska verksamhet. De måttstockar man rör sig med när det gäller att mäta folks duglighet är inte av den fasta natur att man kan använda uttrycket "mäta". Däremot kan man använda uttrycket "bedöma". För att bedöma en persons lämplighet för en uppgift som han ännu icke har haft är det givetvis inte nog att veta hans lämplighet för den uppgift han har, utan man kan också lära sig åtskilligt genom att se hur han reagerar när han — låt vara på lek — ställs inför uppgifter av den art som han skall lösa i det nya arbetet. De som skickas till en kurs av detta slag bör därför inte räkna med att de nödvändigt skall bli verkställande direktörer i det ena eller

andra företaget utan bör överhuvudtaget ta det som ett led i en fortsatt utbildning. Förutsättningen är emellertid att deras företag respektive deras statliga eller kommunala verk är berett att avstå från dem under så lång tid att de verkligen dels kan få tränga in i problemen, dels kan bli föremål för en omsorgsfull bedömning. Härutöver kan man naturligtvis skapa en motsvarighet till försvarshögskolans chefskurs, om man inte hellre vill ha den inom ramen för Yxtaholms kursverksamhet.

Enskild och offentlig administration har gemensamma problem

Skall en utbildningsanstalt av detta slag vara reserverad för enskilda företag, eller skall man ha en kombinerad utbildning för enskild och offentlig administration? I ett så litet land som Sverige har man knappast råd och möjlighet att skapa två utbildningsinstitutioner av den här typen. Eftersom behovet är lika stort för både företagen och den offentliga förvaltningen, kan redan detta i och för sig vara ett skäl att bedriva utbildningen gemensamt. Men detta är kanske inte avgörande. Det är två andra skäl som är de väsentliga. För det första blir likheterna mellan offentlig förvaltning och enskild verksamhet när det gäller förvaltningsproblem större och större: i ett stort företag måste man nödvändigt laborera med vad man brukar kalla byråkratins problem. Ett företag med många tusen anställda kan inte undgå risken att byråkratiseras. För det andra har den statliga verksam-

heten med tiden kommit att gå över på en rad områden som står i mycket nära sammanhang med privatföretagen. Delvis bedriver staten, inte bara genom sina bolag utan också genom affärsverken, en verksamhet av precis samma typ som enskilda företag. Å andra sidan kan man nog också säga att exempelvis en storbank eller ett försäkringsbolag har administrativa problem av ungefär samma slag som de som dyker upp i ett servicebetonat statligt förvaltningsorgan. Det finns alltså en rad problem som är gemensamma för den statliga respektive kommunala förvaltningen och det enskilda företaget, och det har många fördelar om man i en och samma utbildnings- eller diskussionsinstitution kan belysa problemen från både den offentliga och den enskilda verksamhetens synpunkt.

Ifråga om det sista skälet vill jag anknyta till försvarshögskolans erfarenhet. Ett av de viktigaste resultaten av samverkan mellan militärer och civila i denna institution är att man blir intresserad av varandras verksamhet och får en viss förståelse för den. De enskilda företagen har i dagens läge allt intresse av att statliga myndigheter har förståelse för deras problem och är intresserade av dem. Motsvarande gäller för statliga organ och myndigheter i deras förhållande till företagen. Sammanför man nu till diskussioner som fortgår över en förhållandevis lång tid — i varje fall mer än ett par månader — folk från enskilda företag och offentlig förvaltning, kommer de att förvärva en kännedom om varandras verksamhet som i ett land som Sverige rätt säkert medför att de tycker bättre om varandra

när de slutar än de gjorde från början. Den ömsesidiga förståelse som man får fram på det sättet kan båda parter ha mycket stor glädje av.

Arbetsmetoder vid företagsledarutbildningen

Hur skall man då lägga upp verksamheten? För en institution där man har att göra med folk med många olika sorters bakgrund och för vilken man inte rimligtvis kan hoppas på något större antal lärare med väsentligt större erfarenhet än eleverna måste huvudtanken vara, att eleverna-deltagarna ömsesidigt lär av varandra. Vad det gäller är alltså att få fram metoder som ger dem tillfälle att få idéer från varandra, att se hur andra har löst problem som är likartade med deras egna men som de ännu inte har kunnat lösa. Detta kan man uppnå genom diskussion i olika former, genom vanlig seminariediskussion men också och framförallt genom metoden med praktikfall.

Den diskussion som äger rum på grundval av ett redan färdigt praktikfall är mycket betydelsefull. Men nästan lika betydelsefullt är att vederbörande får tillfälle att själva utarbeta sina praktikfall med utgångspunkt från egna erfarenheter. Därvid tvingas de nämligen att ge erfarenheterna från sitt eget företag eller sin egen administration ett visst drag av allmän giltighet och att presentera dem på ett sådant sätt att de blir begripliga även för andra. Därvid blir de säkerligen medvetna om en hel del aspekter på de egna problemen som de inte förut

har sett. Det får alltså inte bli fråga om att endast diskutera färdiga fall som utarbetas av förvaltningshögskolans personal, utan i minst lika hög grad måste deltagarna ha med sig och under utbildningsverksamhetens gång fortlöpande bearbeta erfarenheter från sina egna företag och myndigheter och presentera dem på ett sådant sätt att de kan användas vid diskussionerna.

Att gå igenom företag är ett värdefullt inslag i utbildningen vid Henley. Därmed menas inte att göra besök av den typ som vi alla har upplevat, då man går och tittar på en verkstad på förmiddagen, äter lunch, går och tittar på en annan inrättning eller eventuellt något bostadsområde på eftermiddagen, äter middag och därefter far hem. Att gå igenom ett företag innebär att man ägnar en ordentlig tid, kanske en vecka, åt att sätta sig in i företagets verksamhet, studera dess personal och dess arbetsförhållanden, titta på dess räkenskaper — i den mån dessa kan göras tillgängliga och begripliga — och andra handlingar, så att man är beredd att lämna en redogörelse för företagets verksamhet eller en viss aspekt av den. Man kan t. ex. gå igenom kontorsorganisationen vid ett företag och skriva en rapport om den, eventuellt kompletterad med ett förslag till ändringar.

En sådan genomgång av företag och förvaltningar — det kan vara fullt ut lika intressant att studera en kommunal eller statlig förvaltning som ett privatföretag — har också den dubbla fördelen att den som gör den tvingas att ställa frågor och söka förklaring till olika förhållanden, och att de företag eller de administrationer som

på det viset blir studerade själva tvingas att ta upp sina problem till granskning.

Utbildningens innehåll

De tre metoder som man framförallt har att begagna i en administrativ högskola är alltså seminariediskussionen, författande och diskussion av praktikfall och det direkta studiet på fältet av administrationer, med efterföljande rapport och diskussion däröver. De spörsmål som man har anledning att studera är mångahanda: allmänna förvaltningsorganisatoriska problem, rationaliseringsfrågor av olika slag — avseende rationaliseringar både i själva den produktiva verksamheten, i kontorsorganisationen och i förvaltningsorganisationen —, personalspörsmål, vilka kanske är särskilt intrikata, samt budgeterings- och redovisningsproblem. Inte minst ifråga om de sistnämnda torde jämförelsen mellan den offentliga och den enskilda förvaltningen kunna ha en hel del att ge båda parter. Alla dessa frågor kan behandlas med de metoder jag nyss har berört. Man kan i ett företag studera budgetering och redovisning eller företagets sätt att lösa personalproblem, man kan få fram praktikfall rörande personalfrågor eller budgetering och redovisning, och man kan slutligen med utgångspunkt från den litteratur som finns på dessa områden utarbeta principiella promemorior som kan ge anledning till diskussion i vanlig seminarieform.

Det finns ytterligare två ämnen som bör ingå i utbildningen. Det ena gäl-

ler en mycket praktisk färdighet, som visserligen i varje fall skenbart inte är så nödvändig för den som redan är företagschef men som är desto mera nödvändig för den som är på väg att bli det, nämligen föredragning, konsten att presentera ett ärende på ett sådant sätt att det snabbt blir begripligt. Det är en färdighet som man har den största användning för i all administration men som folk utan administrativ utbildning många gånger har svårt att tillägna sig. Enligt min erfarenhet vet den normala människan inte av sig själv hur hon skall göra en föredragning; denna brist kan emellertid avhjälpas på förhållandevis begränsad tid.

Politisk skolning viktig

Väl så viktig är frågan om den allmänna politiska skolningen. Uppgiften i det sammanhanget är knappast att skapa en "riktig" samhällsinställning. Det torde vara tillräckligt att skapa någon inställning överhuvudtaget, att aktualisera för vederbörande de problem som skapas av hans egna värderingar och av växlande uppfattningar om vad som är en riktig samhällsinställning. Det är viktigt att vederbörande ställs inför problemet att sätta in sitt företag eller sin administration i stora samhällsliga sammanhang, att t. ex. diskutera företagets eller verkets investeringsproblem från synpunkten: "hur mycket investeringar kan samhället i dag kosta på oss?", att ställa in löneproblemen i sammanhanget: "Vad har det för allmänna verkningar om vi för den eller den

lönepolitiken eller personalpolitiken? Vad skulle vi föreslå om vi inte representerade det här företaget utan Svenska Arbetsgivareföreningen?", och kanske också: "Hur skulle vi ställa oss, om vi stället representerade LO eller TCO?". Det har inte minst sina fördelar att kunna sätta sig in i motpartens sätt att verka och ställa problemen. Frågeställningar av denna typ, där man knyter an företagets respektive den offentliga administrationens verksamhet till ett större sammanhang, måste otvivelaktigt komma med i utbildningen. Kanske är det just på det planet som tankeutbytet mellan de enskilda företagens och den offentliga förvaltningens representanter har allra mest att ge för båda parterna.

Bör vi skapa en förvaltningshögskola?

Det är uppenbart att man kan klara sig utan en förvaltningshögskola. Vad jag har försökt visa genom dessa antydningar om hur en sådan institution skulle arbeta är emellertid att man kan bygga upp den så att den tjänar både den enskilda och den offentliga förvaltningens behov, så att man i den kan sammanföra folk med många olika slag av grundutbildning och så att man ändå på ett förhållandevis praktiskt sätt kan ta upp spörsmål av direkt intresse för de enskilda företagen. Det är ostridigt att en diskussion av den typen, utsträckt över längre tid, skulle kunna väcka ett betydande intresse och att såväl företagens som den offentliga förvaltningens representanter skulle vara intresserade av att dis-

kutera sina egna spörsmål i större sammanhang. Där ligger kanske också den närmaste motiveringen för en förvaltningshögskola. Om man har de ekonomiska möjligheterna att skapa en sådan institution, och om företag och förvaltningar anser sig kunna avstå

personal till utbildning av denna typ, går det att göra en utbildning som är inte bara intressant utan också värdefull. Om detta skall vara ett kriterium på att förvaltningshögskolan behövs, skulle svaret på frågan om vi bör skapa en sådan alltså bli jakande.

Diskussion

Ledarutbildning i Finland

Rektor Antero Rautavaara

Utbildningen i arbetsledning för civilingenjörer och civilekonomer vill många ha förlagd till de tekniska högskolorna och handelshögskolorna. Det skulle enligt denna uppfattning vara farligt att sända ut folk i näringslivet utan någon utbildning för ledarskap — de flesta blir förr eller senare arbetsledare. Andra anser en sådan utbildning riskfylld — studenterna blir för självsäkra osv. Dessutom tar de tekniska eller ekonomiska studierna deras energi i anspråk helt och hållet, så att ämnen som arbetspsykologi och industrisociologi blir biämnen, som de läser endast i den mån de är tvungna.

Detta bestyrks av erfarenheterna från de kurser som Institutet för industrins arbetsledning i Helsingfors har i uppdrag att varje år anordna för agronomie studerande och blivande jägmästare. Dessa kurser har inte blivit lyckade. Det har visat sig att studenterna i jämförelse med dem som har praktisk erfarenhet inte är intresserade, därför att frågorna aldrig

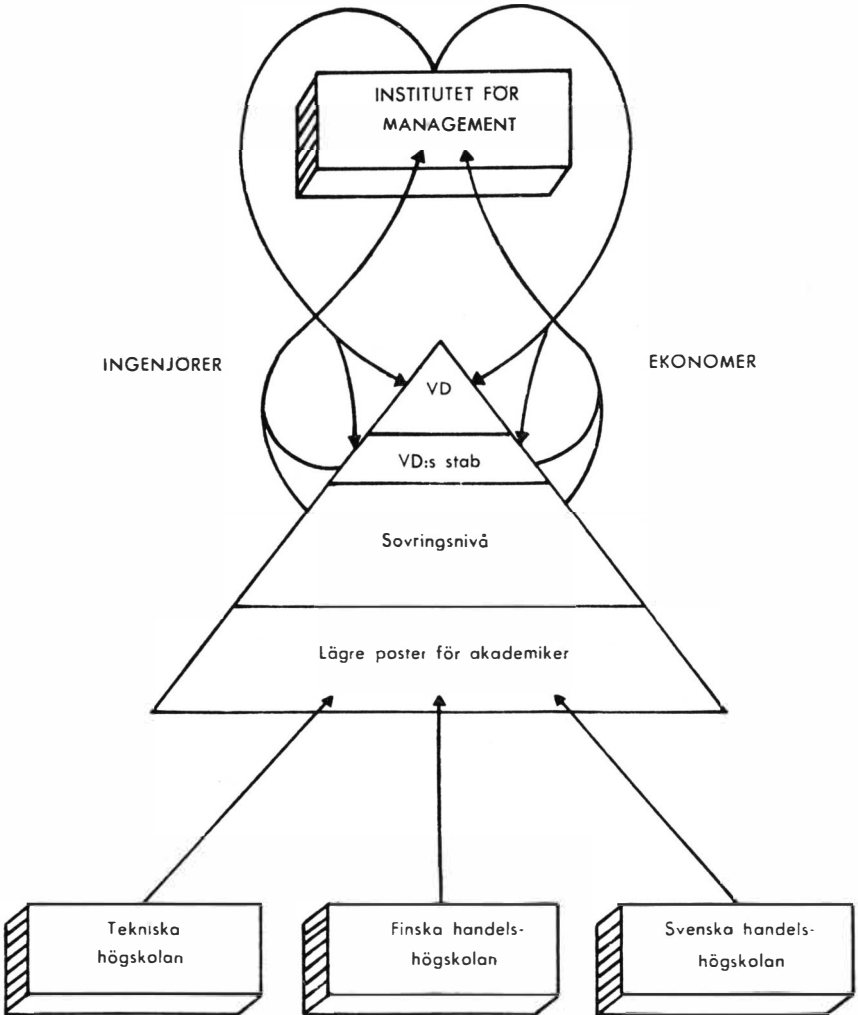
har aktualiserats för dem i praktiken. Vissa studentorganisationer anordnar vid institutet frivilliga kurser i ledarskap, vilka står på en hög nivå. På sådana kurser samlas studenter med ett brinnande intresse för ledarskapets problem. Numera arrangerar Institutet för industrins arbetsledning i samarbete med Helsingfors universitets statsvetenskapliga fakultet cirka tre veckor långa kurser i ledarskap. Den största nyttan har vi haft av institutets speciella ekonom- och ingenjörskurser, till vilka deltagarna kommer sedan de tjänstgjort omkring två—tre år i näringslivet.

En delegation av amerikaner har kommit till Finland och i samarbete med Stiftelsen för främjande av produktivitet i Finland bildat en kommitté med representanter för bl. a. tekniska högskolan, finska handelshögskolan och svenska handelshögskolan. Denna kommitté har velat åstadkomma en utbildning på högre nivå efter det att vederbörande har dimitterats från sina högskolor.

Organisationen är i korta drag följande. Från de tre högskolorna slussas folk till näringslivet och arbetar

först som tekniker och ekonomer på dessas speciella gebit. Här sker en gallring; en hel del stannar kvar på dessa uppgifter och avancerar inte, men de bästa går vidare uppåt och närmar sig verkställande direktörens stab. För dessa skulle behövas en all-

deles ny form av managementutbildning. Vi planerar nu att grunda ett nytt institut, "Institutet för avancerad management", som skall hämta sina elever — dels ekonomer, dels ingenjörer — från en nivå motsvarande verkställande direktörens stab eller något



lägre. Dessa skall undergå en gemensam utbildning under ett år; i detta år skall ingå fyra terminer om en månad på skolbänken, resten ägnas åt självstudier. Det blir alltså fyra månader i form av centrala kurser — seminarier, föreläsningar och examina — och åtta månaders litteraturstudier.

Vad skall man lära sig i en avancerad skola av denna typ? I programmet finns fyra huvudlinjer: 1) försäljning och marknad, 2) produktion, 3) personaladministration, 4) finansiering och övriga frågor, t. ex. lagstiftning och arbetsmarknadspolitik. Institutet har ännu inga lärare, men meningen är att det till att börja med skall få fyra amerikanska professorer inom dessa fyra huvudlinjer. De sätter i gång den första kursen; under tiden reser fyra doktorer eller licentiater till USA för att där under ett år utbilda sig för professorer vid institutet. Själva lärarstaben blir högst begränsad, en rektor och fyra professorer; förmodligen kommer organisationen att bli sådan att professorerna samtidigt kan tjänstgöra vid någon av de övriga högskolorna.

Finansieringen sker möjligtvis till en början med amerikanska medel. Det är meningen att näringslivet så småningom skall överta institutet — om näringslivet är villigt därtill. Institutet kommer förmodligen att kosta ungefär tre kvarts miljon svenska kronor; kostnaderna begränsas av att institutet kommer att arbeta inom någon av högskolorna. Hela planen är ännu i stöpsleven, och den kommitté som handhar förberedelserna har redan nu framlagt andra alternativ, vilka huvudsakligen baserar sig på den ursprungliga idén men strävar till att

göra undervisningen mindre koncentrerad.

Bakom de här redovisade planerna ligger den tankegången att man inte alltför mycket bör kombinera teknik och ekonomi i en teknisk högskola eller en handelshögskola. Det är bättre att dessa högskolor utbildar rena ingenjörer och rena ekonomer och att det senare sker en koordinering av utbildningen. Det är beräknat att man skall tjänstgöra sex å sju år i näringslivet innan man är mogen att komma in vid Institutet för avancerad management. Eventuellt kommer institutet också att anordna kortare kurser, t. ex. för företagsledare som inte är akademiker. Det ingår också i bilden att det finns akademiker som inte har möjlighet att helt och hållet lösgöra sig för studier under ett år. Även de åtta månadernas självstudier blir nämligen så arbetstyngda att de som genomgår utbildningen knappast har tid att samtidigt arbeta inom själva näringslivet, om inte året skall bli alltför ansträngande för dem.

Ledarutbildning i Norge

Overingenjör Rolf Wattne

En ganska stor del av näringslivet i både Sverige och Norge består av förhållandevis små företag. Både cheferna och de blivande cheferna för dessa företag behöver vidareutbildning på ledarområdet, och de är också medvetna om detta behov. Det är emellertid inte möjligt för dem att genomgå de långa internatkurserna. De har inte heller möjlighet att gå genom kurser

av typen fyra gånger fyra veckor. Man har alltså att välja mellan att inskränka sig till helt korta internatkurser eller att försöka på ett centralt ställe lägga kurser som kan hållas på kvällar och någon gång på eftermiddagar.

I Oslo anordnar Statens teknologiske institutt en kurs i företagsledning och administration; den hålls under loppet av en termin (dvs. tre och en halv månader) två kvällar i veckan tre timmar per gång och dessutom en eftermiddag i veckan med början klockan 12.30. Kursen omfattar i första hand företagsledningens huvudområden: ekonomi, produktion, organisation, företagspolitik, företagskommunikation etc. Det är inte nödvändigt att anlita professionella lärarkrafter. Vi bygger i första hand på diskussion i små grupper, åtföljd av diskussion i plenum. I de flesta av ämnena används praktikfall. Sedan ett praktikfall har diskuterats i grupp och i plenum låter vi gärna en industriledare eller en universitetsman lägga fram sin syn på problemet före en avslutande diskussion.

Det har visat sig vara en fördel att deltagarna stannar kvar i sin ordinarie verksamhet medan de går igenom kursen. De problem som tas upp i grupperna möter de under kursens lopp i sitt praktiska arbete.

Professor Rolf Waaler

I Norge har industrin, handeln, bankerna, försäkringsväsendet och rederierna donerat en administrativ forskningsfond till Norges Handelshøyskole. Denna blir sålunda moderinstitution för ett organ som leds av nä-

ringslivets eget folk. I det råd som styr fonden ingår typiskt nog sju representanter för näringslivet och dess organisationer och tre representanter för handelshögskolan.

I Norge äger vidare ett samspel rum mellan företagen och den statliga och kommunala förvaltningen. På de kurser som anordnas av Administrativt forskningsfond kommer 25—30 procent av deltagarna från statlig och kommunal förvaltning och 75—70 procent från näringslivet. Detta system har visat sig leda till ökad förståelse och ökad respekt för den andra partens problem.

En annan värdefull form av heterogenitet uppkommer genom att man i de arbetsgrupper med cirka tio deltagare som förekommer vid kurserna blandar samman folk med teknisk, ekonomisk och juridisk utbildning och folk som har gått den långa vägen. Gruppordföranden får utgå från att han inte kan behandla någonting som inte någon i gruppen har kunskaper om på förhand; det gäller alltså för honom att utnyttja de kunskaper som redan finns. Kurserna består av en fem veckors vårsession och en sex veckors höstsession; däremellan är deltagarna i fyra månader tillbaka i sin ordinarie verksamhet. En tredjedel av deltagarna är verksamma i ledande ställning eller närmast därunder.

Uppdelningen på två sessioner grundas på tre skäl. För det första har näringslivet svårt att undvara sina funktionärer under längre tid. För det andra kan man under de korta perioderna bedriva arbetet med en helt annan intensitet än om man hade en enda sammanhängande period. För det tredje är de fyra mellanliggande måna-

derna en mycket betydelsefull mognadsperiod, under vilken deltagarna i sitt praktiska arbete ser värdet av utbildningen.

Centre d'Études Industrielles

Direktörsassistent Gunnar O. Rising

Centre d'Études Industrielles är en schweizisk institution som arbetar på företagsledarutbildningens område. Denna skola har startats och drivs av ett stort amerikanskt företag, Aluminium Corporation of America, Inc. Där samlas från hela världen folk som tjänstgör eller beräknas komma att tjänstgöra vid företagets olika filialer; huvudparten är dock amerikaner och engelsmän. Det blir alltså en blandning av erfarenheter från olika världsdelar.

Kursen avslutas varje år med att deltagarna i grupper om fem eller sex personer reser runt på fältstudier hos olika företag i skilda länder. Dessa fältstudier är synnerligen väl planerade; man har redan på förhand gjort klart för sig organisation och produktion hos de företag man skall besöka, studerat vederbörande lands näringsliv i stora drag etc. Man har vidare i uppgift att självständigt administrera sina resor; man skriver sålunda dagliga reserapporter och avger en noggrann ekonomisk redovisning för de medel man förvaltar. De rapporter som färdigställs efter hemkomsten blir föremål för diskussion, dels gruppvis, dels inom hela skolan. Man har sålunda lyckats kombinera rent teoretiska studier och en praktisk kontakt med hur man i olika länder har löst

administrativa problem inom det industriella fältet.

Direktör Erik Bengtson

Vid Centre d'Études Industrielles tar man in folk just när de avlagt sin akademiska examen. Man vill inte ha äldre elever utan vill att skolan skall vara en direkt fortsättning på de akademiska studierna. Före studieresorerna får var och en sig förelagd en bestämd uppgift på vad han skall studera i respektive företag. Sedan skall han skriva om detta, och hela gruppen skall tillsammans ge en uttömmande beskrivning av företaget, som de förut känner rätt grundligt från tryckta handlingar.

General Electric Co. har en mycket stor utbildningsverksamhet inom företaget. Företaget har byggt upp ett Institute for Higher Management, där man ger kurser på sex veckor. Dessa är upplagda på ungefär samma sätt som kurserna på Yxtaholm, dvs. de avser endast i ringa mån kunskapsinhämtande och till största delen utbyte av erfarenheter mellan deltagarna genom praktikfallsdiskussioner. Förutsättningen för att man skall få komma till denna skola är att man redan är befordrad; skolan ger inte något som helst betyg, som skulle kunna medverka till den framtida befordran inom företaget.

När skall företagsledarutbildningen sättas in?

Sekreterare Per-Erik Rönquist

Man får inte nonchalera ledarutbildningen så mycket att man säger att den inte alls hör hemma vid högskolorna. Även om de unga teknologerna etc. inte så snart blir företagsledare, får de dock ganska snart efter inträdet i förvärvslivet arbetsledande funktioner, och någon teoretisk underbyggnad för dessa bör de ha fått.

Professor Robert Kristensson

Företagsledningens funktion möter på den första post där den anställde får ansvaret att koordinera andra människors insatser med tekniska hjälpmedel och ekonomiska synpunkter.

En ofta framförd tes är att utbildning för företagsledning inte kan ges vid högskolorna. Centre d'Études Industrielles är kanske det bästa beviset för att en sådan utbildning i systematisk, koncentrerad form kan ges åt unga akademiker som med oförvillad syn kommer från tekniska och andra högskolor. Utbildning för företagsledning kan med gott resultat förekomma på universitetsnivån, troligen bäst på *post graduate level*. På institutioner för licentiatutbildning kan anordnas seminarier, där kvalificerade studenter möter industrifolk och därigenom får en koncentrerad utbildning.

Det kanske kraftigaste motbeviset mot tesen är vad som har hänt i USA. Jag har där studerat ett tjugotal företagsledarutbildningskurser på olika ni-

våer; det gemensamma för dem alla är att de har utgått från universiteten, att de bärs upp av universitetslärare och att industrin till övervägande del engagerar universitetslärare som ledare för kurserna. Det är ett intimt samband mellan å ena sidan den forskning och undervisning som pågår vid högskolorna och å andra sidan dessa utbildningsanstalter för företagsledare.

Även i vårt land får vi räkna med att välja vägen att etablera samarbete mellan näringslivet och de utbildningsinstitutioner som finns. Detta är ett krav även från institutionerna själva, vilka inte kan undvara kontakten med industrin och dennas fulla stöd. De behöver industriledare som möter studenterna vid avancerade seminarier och som öppnar sina företag för de högre studier som pågår.

Generalkonsul Nils J. Ablund

Grundutbildningen kan jämna vägen för blivande företagsledare. Den elit som går igenom tekniska högskolor och handelshögskolor har stora möjligheter att komma upp i ledande ställning. Man kan tala om "born leaders"; en annan kategori kan man karakterisera med orden "leaders are not born, they are made". Det finns slutligen en tredje grupp, om vilken man kan säga att de är "born non-leaders". Av dem som passerar genom de tekniska högskolorna och handelshögskolorna bör det väl emellertid vara ganska få som hör till den sistnämnda gruppen. Det är därför angeläget att man redan från början tar hand om de stude-

rande vid dessa högskolor och låter dem få idéer om vad företagsledningens uppgifter är. De kan få användning för dem långt tidigare än när de själva kommer i företagsledarställning.

Direktör Axel Iveroth

Man måste både på det grundläggande stadiet och senare anordna utbildning i ämnen som kan komma till användning i företagsledande befattningar. På det sättet utvecklar man de människor som kan ha möjlighet att avancera till ledande poster.

Om man gör alltför stort nummer av detta på det grundläggande stadiet, är det emellertid risk för att en stor del av dem som fått denna undervisning lämnar högskolorna i den fasta förvisningen att de är färdigutbildade ledare och att de omedelbart bör komma in på en plats i företaget som ger dem möjlighet att bruka just dessa kunskaper. Man har under en följd av år kunnat konstatera att exempelvis handelshögskolor ofta tror att de med en enda gång är chefer. Detta har många gånger försatt både dem och deras företag i stor förlägenhet. Det vilar ett stort ansvar på högskolorna och på lärarna när det gäller att förebygga en sådan inställning.

Företagen måste kunna ge sina anställda ledighet för studier

Professor Gunnar Heckscher

Inga professorer har så mycken praktisk erfarenhet att de kan ersätta den växelundervisning som man får om

man sammanför folk med mångårig praktisk erfarenhet av företagsledning och dirigerar deras diskussioner till ett ömsesidigt utbyte. Problemen skall givetvis diskuteras redan i grundutbildningen, men det är en stor fördel att därtutöver ha en utbildning som sätter in på ett mer avancerat stadium.

Det vore synd om företagen utan vidare sade att de inte kan släppa iväg folk på en tre eller fyra månaders utbildningskurs. De skickar dock ofta ut anställda på studieresor utomlands, och en specialutbildning i företagsledning anordnad inom landet är inte mindre värdefull. Företag i andra länder anser att de har råd att betala sina anställda full lön under den tid då dessa skaffar sig en utbildning som skall vara nyttig för deras verksamhet i företaget. Staten gör det också; det finns en allmän föreskrift i de statliga lönerglementena att man kan få ledighet med full lön eller ett mindre löneavdrag för utbildning eller studier av särskild betydelse för verket. Denna bestämmelse tillämpas, om än restriktivt. Till försvarshögskolan kommenderas inte bara officerare utan även byråchefer etc., därför att man anser det vara till fördel för deras fortsatta verksamhet. Det måste vara värdefullt för företagen att på motsvarande sätt få kontakt med andra företag och få impulser och upplysningar av dem.

Direktör John Faerden

Det är svårt att förstå, att företag ibland säger att de inte kan avvara folk för kurser på fem eller tio veckor. En sådan inställning tyder på dålig organisation — det måste ju ändå

finnas ersättare vid sjukdom etc. Man skulle rent av kunna framkasta det hädiska påståendet att en del chefer

som blir sjuka inte skulle ha blivit det om de hade bevistat en kurs i företagsledning.

SNS SKRIFTSERIE

- SJU ÅR AV SKOLREFORMER
Fakta om skolutvecklingen 1950—1956 sammanställda
av *Gunnar Helén* Pris kr 6: 50
- GOD ÅRSREDOVISNING — GODA RELATIONER
av *Gustaf Bondeson* Pris kr 6: 50
- PERSONALTJÄNSTEN I SMÅ OCH STORA FÖRETAG
av *Sven H. Åsbrink* Pris kr 4: 50
- NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE 2
En samling föredrag och uppsatser Pris kr 6: —
- INFORMATION PÅ ARBETSPLATSEN
Sociologiska studier av företagets kommunikationsproblem
av *Edmund Dahlström* Pris kr 14: 50
- MÄNNISKAN I INDUSTRISAMHÄLLET
Del I. ARBETSLIVET Pris kr 25: —
Del II. FRITIDSLIV — SAMHÄLLSLIV Pris kr 25: —
av *Torgny T. Segerstedt* och *Agne Lundquist*
- TJÄNSTEMÄNNEN, NÄRINGSLIVET OCH SAMHÄLLET
En attitydundersökning av *Edmund Dahlström* Pris kr 14: 50
- TJÄNSTEMÄNNEN OCH DEN INDUSTRIELLA OMVANDLINGEN
En studie av tjänstemannakårens tillväxt inom industrien
av *Erik Höök* Pris kr 5: 50
- KONJUNKTURER OCH EKONOMISK POLITIK
Utveckling och debatt i Sverige sedan första världskriget
av *Erik Lundberg* Pris häft. kr 28: 50, inb. kr 32: 50
- NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE 1
En samling föredrag från SNS konferenser Pris kr 7: 50
- DISTRIBUTIONSEKONOMISKA PROBLEM
En inventering Pris kr 9: 50
- EFFEKTIVITET OCH RÄTTSSÄKERHET
Ett diskussionsinlägg om statsförvaltningen Pris kr 1: 50
- VINSTDELNING OCH VINSTANDELSSYSTEM
Uppkomst — Utveckling — Framtidsmöjligheter
av *Torsten Skystt* och *Sven H. Åsbrink* Pris kr 3: 75
- KONKURRENS ELLER SAMVERKAN
Ett diskussionsinlägg om kartell- och monopolproblem
av *Hans Brems*, *Bert Lindström*, *Jonas Nordenson*,
Jan Rydström, *Ulf af Trolle* och *Jan Wallander* Pris kr 8: 75
- SVENSK STATSFÖRVALTNING I ARBETE
av *Gunnar Heckscher* Pris häft. kr 14: 50, inb. kr 17: 50
- FÖRHÅLLET MELLAN FÖRETAG OCH ANSTÄLLDA I
SVENSK INDUSTRI
Några jämförelser med amerikanska förhållanden
av *Charles A. Myers*, Massachusetts Institute of Technology Pris kr 6: 75
- SKOLREFORMEN OCH NÄRINGSLIVET
Synpunkter på försöksverksamheten och reformens psykologiska
och pedagogiska förutsättningar av *Jan Agrell* Pris kr 4: 50

Säljes i bokhandeln eller direkt från SNS, Sköldungagatan 2, Sthlm Ö.

Tel. 23 25 20. Postgiro 35 62 Co.

I STUDIER OCH DEBATT

— SNS populära småskriftserie — presenteras sammanfattningar av större utredningar, uppsatser, redogörelser för småutredningar, konferenser etc. i aktuella ämnen. Minst fyra nummer per år utkommer i serien. Prenumerationspriset är 15 kr.

- 1953: 1 Anda och trivsel i företaget av *Torgny T. Segerstedt*
Sammanfattning av "Människan i industrisamhället. Del I" kr 4:—
- 1953: 2 Konjunkturpolitik under debatt av *Ulrich Herz*
Sammanställning med studiehandledning av professor Erik Lundbergs kända verk kr 6:—
- 1953: 3 Kvinnor i industriarbete av *Andreas Lund* kr 4:—
- 1953: 4 Företaget och pressen av *Arne Lundmark* kr 4:—
- 1954: 1 Ändrad företagsbeskattning Utgången
- 1954: 2 Automation — del I. De tekniska framtidsutsikterna Utgången
- 1954: 3 Automation — del II. De ekonomiska och sociala framtidsutsikterna Utgången
- 1954: 4 Företagsbeskattning och konjunkturer kr 4:—
- 1954: 5 Gruppdynamik och ledarskap av *Joachim Israel* kr 4:—
- 1955: 1 Företaget och kommunen kr 4:—
- 1955: 2 Skola och näringsliv i Sverige och USA kr 4:—
Skolreformen och näringslivet. Diskussioner i SNS arbetsgrupper 1952—1955
Skola, yrke, samhälle i USA av *Gunnar Helén*
- 1955: 3 Sverige och världshandeln kr 5:—
- 1955: 4 Industrifolk på fritid av *Torgny T. Segerstedt*
Sammanfattning av "Människan i industrisamhället. Del II" kr 4:—
- 1956: 1 Näringslivets folk i riksdagen kr 4:—
Politiskt intresse — ett företagarintresse av *Folke Petrén*
Industrins, handelns och hantverkets folk i riksdagen 1920—1953 av *Lennart Bodström*
- 1956: 2 Näringslivet planerar för framtiden
Föredrag och diskussioner vid företagsledarkonferensen 1956 kr 5:—
- 1956: 3 Företagsvinster — ett samhällsintresse?
En kort orientering om vinsterna och deras plats i det ekonomiska livet av *Göran Albinsson* kr 4:—
- 1956: 4 Fri handel i Europa
Rapport från en arbetsgrupp inom OEEC kr 4:—
- 1957: 1 Ekonomiska unioner
En översikt över den ekonomiska integrationens förutsättningar och verkningar av *Staffan Burenstam Linder* kr 4:—
- 1957: 2 Utbildning av chefer och experter i företagen
Föredrag och diskussioner vid SNS konferens i Saltsjöbaden februari 1957 kr 5:—

Säljes i bokhandeln eller direkt från SNS, Sköldungagatan 2, Sthlm Ö.
Tel. 23 25 20 ● Postgiro 35 62 60.