

ACTA UNIVERSITATIS UPSALIENSIS
Uppsala Studies in Economic History, 75

Omslagsillustration: "Monopolgubben". Hasbro Nordic.

Tomas Matti

Professionella patriarker

Svenska storföretagsledares ideal, praktik och
professionaliseringsprocess 1910–1945



UPPSALA
UNIVERSITET

Doktorsavhandling för filosofie doktorsexamen i ekonomisk historia framlagd vid
Uppsala universitet 2006

ABSTRACT

Matti, T. 2006: Professionella patriarker. Svenska storföretagsledares ideal, praktik och professionaliseringsprocess 1910–1945. (Professional Patriarchs. Ideals, practices and professionalisation among leaders of large companies in Sweden 1910–1945). Written in Swedish with an English summary. Acta Universitatis Upsaliensis. *Uppsala Studies in Economic History* 75. 178 pp. Uppsala. ISBN 91-556-6348-7

Much is assumed about the professionalisation of managers, but the subject has been little studied within the social sciences. Did it take place and if so, how did it happen? Previous studies suggest that the managers in Swedish industries were professionalised after the Second World War, without, however, thoroughly investigating this claim. To be able to study the professionalisation process of managers, this thesis argues that it is necessary to look at both the ideals and the practice of management. This thesis constructs two different management ideals: the patriarchal ideal and the professional ideal, which are then joined together in a model. The model is then used to interpret the management behaviour of Swedish managers in 1910-1945.

The results of this thesis show that the professionalisation process of managers was not a strict process forward. The ideals were relatively easy to change from a patriarchal ideal to a professional ideal. But the practice of management could be patriarchal as well as professional, depending on the situation and the context. One explanation for this is that the managers could not always live up to the professional ideal. Instead they reverted to the system of personal trust and its loyalties in line with the patriarchal ideal. Therefore the professionalisation process of managers was not as successful as it might have been.

Keywords: professionalisation process, management ideals, management behavior, patriarchal manager, professional manager, big business, J. Sigfrid Edström, Ernst Jonas Wehtje, The Association of Swedish Industries.

Tomas Matti, Department of Economic History, Uppsala University, Box 513, SE-751 20 Uppsala, Sweden

© Tomas Matti 2006

ISSN 0346-6493

ISBN 91-556-6348-7

Printed in Sweden by Elanders Gotab, Stockholm 2006

Distributor: Uppsala University Library, Box 510, SE-751 20 Uppsala, Sweden

Innehållsförteckning

FÖRORD	7
KAPITEL 1. Professionella patriarker - utgångspunkter.....	9
Två företagsledarideal	13
Utgångspunkter och syfte.....	15
Samhälleliga förutsättningar.....	16
Näringslivets organisering.....	18
Större företag.....	19
Tidigare forskning.....	20
Utbildning.....	21
Rekrytering.....	22
Ägare och förvaltare.....	23
Arbetarnas organisering och nypatriarkalism.....	25
Sammanfattning	27
En modell.....	27
Undersökningsobjekten	30
Material och metod.....	32
Disposition.....	35
KAPITEL 2. Organisering och storskalighet.....	36
Sveriges ekonomi	37
Industrialiseringen	38
Politiska förändringar	39
Eliter och organisationer.....	40
Företagen och ledarrollen	42
KAPITEL 3. Professionella företagsledarideal.....	45
Idealen formulerade	50
Vägen mot de professionella idealen.....	57
Företagsledning sett utifrån	57
Företagsledning sett inifrån	61
Företagens bästa och Industriförbundet.....	65
Det ideala företaget	67
Tradition eller vetenskap	67
Konflikt eller samarbete	68
Godtycklighet eller ekonomisk kontroll	70
Hantverk eller massproduktion.....	71
Arbetsdelning och företagsledning.....	73

Sammanfattning.....	75
KAPITEL 4. J. Sigfrid Edström och Asea.....	78
Det offentliga.....	80
Asea.....	81
Styrelseuppdrag.....	86
Ledare för Asea.....	88
Edström och Lindén.....	94
Insamlingar.....	98
Intressegrupper och partipolitik.....	100
Det privata.....	107
Sociala kontakter.....	107
Privatekonomin.....	110
Idrotten.....	112
Familjen och successionsstrategier.....	113
Sammanfattning.....	116
KAPITEL 5. Ernst Jonas Wehtje och Skånska Cement.....	121
Det offentliga.....	123
Familjen Wehtjes företagsintressen.....	123
Kontakter och styrelseuppdrag.....	126
Wehtje blir verkställande direktör.....	129
Relationen till Nils Danielsen.....	131
Att hjälpa underordnade och familjen.....	133
Hur hanterades problem med underordnade chefer?.....	136
Ny dotterbolagschef.....	140
Wehtje och politiken.....	142
Att bli invald.....	144
Det privata.....	147
Mentorskap och broderskap.....	147
Successionsstrategier.....	149
Familjen Wehtjes ekonomi.....	151
Sammanfattning.....	153
KAPITEL 6. Företagsledarideal och praktik.....	156
Företagsledarideal.....	156
Komparation av Edström och Wehtje.....	158
Praktiken och det professionella idealet.....	159
Praktiken och det patriarkala idealet.....	160
Praktiken utan tydlig koppling till ideal.....	161
Avslutande diskussion.....	163
Professionsteorier.....	165
SUMMARY.....	167
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING.....	171

Förord

Äntligen i mål!

Det är skönt att avhandlingsskrivandet är över, det har varit mycket efterlängtat, och känns ungefär som att ha passerat mållinjen efter ett maratonlopp. Krafterna är slut och man sneglar på klockan och konstaterar att tiden kunde ha varit bättre, om bara inte banan varit så backig, vinden blåst emot och asfalten varit så hård. Maran är egentligen en för lång sträcka och den sista milen är tyngst och man säger sig själv ”aldrig mer”. Samtidigt är det en smula vemodigt att gå i mål. Nästa lopp känns avlägset, men ändå lockande eftersom träningen trots allt är rolig och tävlingen är en utmaning. Kanske ändå säkrast att anmäla intresse för en halvmara till våren....

Jag har inte sprungit helt på egen hand, om nu någon trodde det. För att få till stånd en avhandling underlättar det mycket om man har hjälp av duktiga personer och det har jag haft. Mitt första tack går därmed till mina handledare Ylva Hasselberg och Mats Larsson. De har hejat på längs vägen och pekat ut den blåa linjen, när målet känts för avlägset. Vid högre seminariet opponerade Niklas Stenlås på mitt manus. Lars Magnusson, Kersti Ullenhag, Mats Morell med flera lämnade också värdefulla kommentarer på min text. Tack ska ni ha för det.

Maths Isacson (som anställde mig som forskningsassistent innan doktordtiden), Per Linton, Berit Bengtsson, Johan Samuelsson, Sara Flygare och närapå Maria Axelsson och Karin Ågren, har varit rumskamrater genom åren, fastän inte alla samtidigt. Det har varit roligt att lära känna er och jag hoppas att även ni har haft ett visst utbyte. Inom ekonomisk-historiska institutionen finns många kunniga och trevliga personer som gärna delar med sig av sina funderingar om stort och smått. Därför tackar jag alla vid institutonen som under åren på olika sätt hjälpt mig att göra arbetet färdigt. Ni är för många att räkna upp, men jag hoppas att ni ändå tar åt er av mitt tack och förstår att jag uppskattar era bidrag mycket!

Ekonomhistoriker i Uppsala är inte bara kloka, de är även starka. Alla träningsvilliga kamrater har fått mig att bli övertygad om att en sund själ mår bättre i en stark kropp. Ett särskilt tack riktas till Tom Petersson och Anders Sjölander för deras flitiga närvaro i träningslokalen och förmåga att inspirera till krafttag med stängerna.

Jag har även haft den stora glädjen att få vara kollega med Maurits Nyström. Utbildade vid samma skola i Gammelstad, om än under skilda decennier, har

jag uppskattat en man som inte alltid förivrar sig i de senaste modeflugorna, utan ofta delar med sig av historiska perspektiv på livets absurditeter. Lynn Karlsson och Birgitta Ferm vill jag tacka för all hjälp jag fått vid datorrelaterade och administrativa dilemman och inte minst för berättelser om institutionens personhistoria.

Ingen historieskrivning sker dock utan att ekonomiska möjligheter för det finns. Finansiärer för mitt avhandlingsskrivande har varit Handelsbanken i tre år, samt Uppsala universitet under det fjärde året. Dessutom har Helge Ax: son Johnssons stiftelse hjälpt till på upploppet. Jag tackar för det.

Jag vill även tacka alla vänner jag fått under alla år. Ni finns från Luleå till Malmö, från Selfoss och Akureyri till Stockholm och inte minst i Uppsala. Även ni är för många att räkna upp, men jag tackar er för att ni har funnits där för alla återkommande middagar, semesterresor, guidningar, löparrundor och bastubad.

Slutligen vill jag tacka mamma Birgitta och pappa Ove, mina bröder Krister, för den tid vi fick, och Mikael med familj. Ni har gett mig ett ovärderligt stöd på många olika sätt och jag vet att jag alltid kan räkna med er. Att tvingas lyssna till elgitarrer samtidigt som man försöker läsa serietidningar är en bra skola i att öva upp koncentrationen. Det var en förmån att få vara lillebror med tillgång till sångtexternas och böckernas diskreta charm.

Utan min hustru Malin skulle jag aldrig ens ha kommit till Uppsala och startfällan. Våra barn Tamina och Milan har sett till att vi tidigt delat det mesta. Tack för uppmuntran och stöd, men främst för att ni är precis dem ni är. Efter avhandlingsskrivandet finns det kanske inte lika mycket tid till att träna simhopp och leka med tåg, men jag ska göra mitt bästa för att dessa aktiviteter även fortsättningsvis ska prioriteras högt.

Den här boken är till er.

Uppsala, hösten 2005

Tomas Matti

KAPITEL 1

Professionella patriarker - utgångspunkter

Tillkomsten av det moderna västerländska kapitalistiska samhället har av Max Weber beskrivits som en övergång från det traditionella till det rationella.¹ En viktig aspekt av denna övergång har varit den framväxande staten och dess fostrande funktioner samt att en större andel av befolkningen blivit politiska medborgare. En annan aspekt är de massproducerande företagens etablering, förmåga att växa och sprida ökade resurser. Avgörande för dessa förändringar är även att det vuxit fram en abstrakt tillit, som bygger på tilltron till system i det moderna rationella samhället till skillnad från det traditionella samhällets personbaserade och konkreta tillit. Denna stora övergång har naturligtvis i realiteten skett gradvis och är inte helt urskiljbar i varje enskilt fall, men den fungerar som en tydlig idealtyp att ta avstamp ifrån för att empiriskt undersöka valda utsnitt av förväntade förändringar.

I denna avhandling fokuseras på en aspekt av denna övergång; nämligen företagsledarnas professionaliseringsprocess under första halvan av 1900-talet i Sverige. Processen berör naturligtvis inte endast företagsledare, utan samhällsliga förändringar kan ses som någonting komplext och beroende av en mängd faktorer. Förändringar för företagsledare antas vara inbäddade i en rad andra samhällsförändringar.

Forskningen har visat svagt intresse för företagsledarnas professionaliseringsprocess tidigare. Istället har en professionalisering av företagsledaren mer eller mindre tagits för given.² Vad denna professionalisering bestått i är emellertid mycket oklart och inte alls utrett. Givet är att en samhällsförändring från det traditionella till det rationella sätter djupa spår i huvuddelen av den mänskliga aktiviteten. Företagsledaren torde inte utgöra något undantag. Vi behöver däremot precisera och kritiskt undersöka vad en eventuell professionaliseringsprocess för företagsledare kan ha varit och hur den i så fall har sett ut i Sverige, för att kunna förstå den.

Det finns forskning som behandlat professionalisering av andra grupper än företagsledare. Att bli betraktad som professionell har setts som eftersträvan för olika grupper eftersom det ökar möjligheterna till att nå erkännande, legitimitet, monopol och status. Det är däremot svårt att se att

¹ Weber (1986).

² Se Therborn (1989), s. 112; Torstendahl (1989:a), s. 105; Stenlås (1998); Fellman (2000), s. 43 ff.; Cassis (2000), s. 125 och Ericsson (2002), s. 142. En något mer kritisk ansats finns dock i Newcomer (1955: a) och Newcomer (1955: b).

vissa yrken skulle utgöra professioner i sig själva. Istället verkar det rimligare att betrakta professionaliseringssträvanden som processer där konstruerandet och reproduktionen av erkännande, legitimitet, monopol och status sätts i fokus i en ständigt förändringsbenägen omgivning.³

Jag ansluter mig till ett så kallat konstruktivistiskt professionaliseringsperspektiv. Professioner bör, enligt den konstruktivistiska inriktningen, betraktas som mål som olika yrkesgrupper strävar i riktning mot. Denna strävan mot målet kallas för yrkesgruppers professionaliseringsprocesser. En rimlig utgångspunkt tycks vara att betrakta professionaliseringsprocesser som öppna processer som inte följer något givet och särskilt mönster. Genom att se hur skilda yrkesgrupper försöker skapa monopol på en syssla via utestängning av andra grupper genom olika utbildningskrav och organisationer, ökar möjligheten att se hur yrkesgrupper professionaliseras.⁴

Tidigare forskning har främst studerat yrkesorganisationer och deras yttre formering, samt politiska strategier för att nå ökad status och erkännande. Företagsledarna saknade emellertid en formell yrkesorganisation, samtidigt som de saknade eller hade få kollegor på arbetsplatsen. Därför studeras i denna avhandling hur företagsledarideal formulerades, samtidigt som den fokuserar på konstruktionen av identitet genom företagsledarnas praktik i relation till dessa ideal.

Genom att föra in begreppet tillit, utvecklat av sociologen Niklas Luhmann, kan professionaliseringen lättare förstås. Luhmann beskriver två olika typer av tillit, *personal trust* och *system trust*, där *personal trust* innebär tillit till personer och *system trust* tillit till system. Jag väljer att använda begreppen *konkret tillit* respektive *abstrakt tillit*, eftersom dessa fångar en kvalitativ skillnad.⁵ Den konkreta tilliten innebär tillit till personer. Tilliten reducerar osäkerhet och bidrar till förutsägbarhet. Genom att lita på en för mig känd person reduceras osäkerheten, eftersom den person jag litar på tidigare visat sig vara pålitlig. Den abstrakta tilliten bygger på tillit till system och institutioner. Genom att andra personer litar till system och institutioner kan även jag lita till dem, då vår gemensamma tillit blir till självuppfyllande profetior. Om många handlar som om något bestämt ska inträffa så är sannolikheten stor att det också inträffar. Detta kan beskrivas genom ett exempel. Om läkaren Inga Ont betraktas som kunnig och pålitlig eftersom jag känner henne personligen bygger detta på den konkreta tilliten. Om istället Inga Ont betraktas som kunnig och pålitlig eftersom hon är läkare och inte för att hon är personen Inga Ont, är tilliten abstrakt. Denna abstrakta tillit grundar sig i tilltron till att Inga Ont har en läkarexamen, vars pålitlighet garanteras av olika system och institutioner. Den abstrakta tilliten bygger i detta fall på

³ Selander, red. (1989) och Burrage (1993). Jämför uppdelningen av professionaliseringsforskningen i ”essentialister” och ”konstruktivister” hos exempelvis Selander (1989), s. 14 ff.

⁴ Torstendahl (1989:b).

⁵ Luhmann (1979).

tilliten till en yrkestitel som ingår i ett komplex av kunskaper och system utanför den personliga sfären. Vidare bygger den abstrakta tilliten på en underordning under systemet och institutionerna. Alla underordnas dessa regler och rutiner på ett jämlikt sätt. Tilliten till en titel är ingenting unikt modernt, men i det moderna samhället ökar behovet av att förlita sig på abstraktioner, eftersom antalet personligen bekanta inte ger svar på alla frågor som den moderna människan ställs inför. Men även i det moderna samhället kan den personliga tilliten fortfarande spela roll. Jag kan fortsätta att lita på Inga Ont eftersom jag känner henne personligen och för att mina förväntningar på henne inte har grusats.

Professionalisering innebär således att förväntningar i ökad utsträckning flyttas över från den konkreta tilliten till den abstrakta tilliten. Förändringen går från personlig tillit mot en tillit till system. Professionalisering blir en del av moderniseringen. För att den abstrakta tilliten till system ska kunna få fäste, och en professionaliseringsprocess ska kunna ta fart, behöver emellertid hela det komplexa systemet fyllas av pålitliga institutioner. Expertisen och institutionerna blir beroende av varandra och varandras förutsättningar; expertis blir vad den är genom att det finns institutioner och institutioner får sin legitimitet av expertisen.

I professionsforskningen tycks man utgå ifrån att varje yrkesgrupp söker nå professionell status. När det gäller företagsledare finns emellertid få explicita uttalanden av dem om företagsledare som yrkesgrupp och det saknas explicita uttalanden om några professionaliseringssträvanden under första halvan av 1900-talet i Sverige. Att följa någon uttalad kamp bland företagsledare i deras professionaliseringssträvanden låter sig därför inte göras. Dessutom är det oklart på vilka sätt företagsledarskap kan betraktas som ett yrke och vilken organisation som kan ses som dess yrkesorganisation. Snarare kan forskaren i efterhand försöka se hur företagsledarna har handlat (deras praktik) och om det går att tolka detta handlande i enlighet med professionaliseringssträvanden (ett ideal).

Första steget mot professionalisering är föreställningen om att aktörer förenas i en yrkesgrupp. Nästa steg (som kan ske samtidigt med det första) är att försöka vinna status och legitimitet via yrkesgruppen och dess status. Vi kan likna detta vid upprättandet av en roll byggd på en gruppidentitet. En tänkbar övergång från ett icke-professionellt till ett mer professionellt förhållningssätt för företagsledare är just uppkomsten av en gruppidentitet som bygger på den roll aktörerna spelar som företagsledare och inte på det personliga i att vara företagsledare.

Gruppidentitet formas vanligen på informell basis genom personlig interaktion grundad i konkret personlig tillit. Men det är rimligt att anta att även den abstrakta tilliten till system, institutioner och organisationer kan bidra till gruppidentitetens utveckling. När det gäller konstruktioner av ideal, knutna till en yrkesroll, spelar sådana processer roll. Idealerna kan betraktas som en yrkesetik, som sätter ramarna för bättre eller sämre handlande i relation till

denna etik. Sociala nätverk däremot kopplas närmare den personliga tilliten. Naturligtvis förekommer sociala nätverk och personlig tillit inom organisationer byggda enligt andra logiker för tillit.

Vilka kriterier bör man då studera för att få en bild av företagsledarnas eventuella professionaliseringsprocess? Inom den empiriska professionaliseringsforskningen har man ofta utgått från olika yrken och deras organisationer för att samla empiriskt material. Exempelvis studerade Agneta Emanuelsson sjuksköterskornas och Lena Milton barnmorskekårens professionalisering. Emanuelsson och Milton konstaterar att såväl sjuksköterskor som barnmorskor konkurrerade med andra yrkesgrupper om de uppgifter de ville göra till sina egna. Samtidigt talar de om sjuksköterskornas och barnmorskornas underordning under läkarna inom systemet.⁶ Det verkar rimligt att även se denna underordning inom systemet (där vissa yrken styr över andra) som en underordning under hela systemet. Barnmorskor och sjuksköterskor ville inte revoltera mot systemet som sådant, utan förbättra sina positioner inom det.

Mikael Lindfelt har i sin studie över idrott och moral analyserat elitidrottens professionalisering och konstaterat att den professionella inställningen hos vissa elitidrottare uttrycker ”en total eller blind lojalitet mot arbetsgivaren, total självbehärskning och förmåga att totalt underkasta sig arbetsgemenskapens intressen och möjliga framgång”, på ett sätt som han liknar vid legosoldatens.⁷ Detta ser Lindfelt som en del av idrottarnas professionalitet. Det professionella kan tolkas som att det är beroende av att underordnas ett givet system.

När det gäller företagsledarna finns däremot ingen uttalad yrkesorganisation och inte heller finns det någon tvingande utbildning som det finns för andra yrkesgrupper. När det gäller konkurrens från företagsledarnas sida måste framhållas att den inte har kommit från andra yrkesgrupper utan snarare från andra företagsledare i andra företag. Däremot har grupper med olika utbildningsbakgrund som exempelvis militärer, jurister, ingenjörer och ekonomer gjort anspråk på att vara de mest lämpliga i kampen om företagsledarskapet.⁸

Utifrån ett konstruktivistiskt perspektiv är det alltså inte fruktbart att fråga sig om och när företagsledarna blev professionella. Ett konstruktivistiskt synsätt måste betrakta professionalitet som en process, där en grupp försöker monopolisera sin ställning genom att framhäva sig själva och utesluta andra. Ett mer fruktbart angreppssätt är att fråga sig i vilken mening och på vilka sätt företagsledare kan betraktas som professionella.

Om professioner i sig inte finns och strävan mot detta mål kallas professionalisering betyder det att professionalisering är socialt konstruerat. Vad innebär det? Det betyder att någon eller några kan skapa något som uppfattas

⁶ Emanuelsson (1990), s. 127 f. och Milton (2001), s. 37 ff.

⁷ Lindfelt (1999), s. 164.

⁸ Se exempelvis Carlson (1945), s. 95 ff.

som professionalitet och att professionalitet hela tiden måste återskapas i sociala relationer. Professionalitet är således inte någonting fast och givet utan istället hela tiden mer eller mindre ofullständigt, alltid mer eller mindre övertygande. Professionalitet blir alltså något eftersträvansvärt, socialt konstruerat, ofullständigt och rörligt. Professionalitet är dessutom en social relation, som i första hand inte bygger på personlig tillit utan på en abstrakt tillit till yrkesroller.

Två företagsledarideal

Utifrån tidigare forskning går det att skissera två olika typer av företagsledarideal. Dessa är det patriarkala idealet och det professionella idealet. Det patriarkala idealet är inte ett renodlat företagsledarideal, utan kan mer betraktas som ett generellt ideal som även styr företagsledandet. Det professionella idealet bör ses som ett renodlat företagsledarideal, som i första hand ska styra företagsledandet.

Det patriarkala företagsledaridealet formades före demokratiseringen av samhället. Det bygger på en konservativ uppfattning där nationen ses som en samhällskropp, en organism utan egentliga intressekonflikter. Att leda företag är en integrerad del av en elits åtaganden tillsammans med att arbeta politiskt och att verka för att arbetarna ska ha det bra.⁹ Det patriarkala företagsledaridealet innefattar ömsesidiga personliga relationer som premierar individuella problemlösningar före kollektiva. Företagsledare liksom anställda har både rättigheter och skyldigheter som ingriper i stora delar av parternas sociala liv.¹⁰ Det patriarkala idealet passar ihop med den konkreta tilliten som bygger på personliga förtroenden. Det finns dock en markerad olikhet materiellt och i socialt hänseende mellan företagsledare och arbetare där makten över företaget till stor del vilar hos företagsledaren.¹¹ Det finns en given, men oftast outtalad, könsföreställning i det patriarkala företagsledaridealet som förutsätter att företagsledaren är en man. Att företagsledaren är synlig och närvarande, är viktigt för att upprätthålla det patriarkala idealet.¹²

Det patriarkala företagsledaridealet innebär alltså en sorts organisering inom företagen, där lojaliteten med företaget eller företagaren är viktig.¹³ Det kan vara svårt att skilja företaget från företagaren. Ett patriarkalt företagsledarideal passar in i ett informellt system, där tysta överenskommelser för hur samarbete, företag och företagare emellan, kan ske vid exempelvis

⁹ Ericsson (2002), s. 141.

¹⁰ Harnesk (1986), s. 330 och Ericsson (1997), s. 53.

¹¹ Molin (1998), s. 11.

¹² Ericsson (1997), s. 53.

¹³ Se exempelvis Hasselberg (2003), s. 101.

arbetsdelning på marknaden.¹⁴ Vidare ses företagsledning under ett patriarkalt ideal som beroende av en praktisk kunskap och inte i första hand en teoretisk kunskap. Möjligen innebär ett patriarkalt företagsledarideal även att ett praktiskt kunskapsinnehåll värderades högre än ett teoretiskt dito.¹⁵ Det praktiska kunskapsinnehållet bygger i större utsträckning på den konkreta tilliten, medan teoretisk kunskap även bygger på abstrakt tillit. Ett patriarkalt företagsledarideal är alltså inte i avsaknad av en organisering, men den ser annorlunda ut än organiseringen under ett professionellt företagsledarideal. Det patriarkala företagsledaridealet har främst som mål att trygga den sociala reproduktionen, vid sidan av företagets ekonomiska mål.

Det professionella idealet antyds blott i tidigare forskning. Oftast blir det positivt värdeladdat och kontrasteras mot mer patriarkala ägande entreprenörer som hos Göran Therborn i hans historiska studie över bland annat företagande.

Det som karakteriserade denna tungviktiga sektion av borgarklassen kan kanske kallas en sällsynt kombination av tekniskt skarpsinne och social stabilitet. Dess medlemmar var på det hela taget inte ägande entreprenörer eller ledare av lönsamma företag vilka som helst. De var professionella företagsledare som var stolta bärare av en specifik teknisk kultur.¹⁶

De exempel Therborn anför rör bruksföretag och han menar att patriarkala ledare kunde bli professionella företagsledare, även om ledarskap ofta gick i arv. Att vara professionell innebär för Therborn att vara bärare av en teknisk kultur, vilket förutsätter en abstrakt tillit, kopplad till system. Att vara bärare av en specifik teknisk kultur förutsätter även i detta fall teoretiska kunskaper som är kopplade till den abstrakta tilliten. Även Alfred D. Chandlers beskrivningar av det moderna företaget hyllar den professionella företagsledaren när denne kopplas samman med företagets tillväxt. Chandlers undersökningar utgår från USA perioden 1840–1920, den tid när USA blev industrialiserat och urbaniserat. År 1840 var nästan alla direktörer ägare eller partners i de företag de styrde, men runt år 1920 hade det massproducerande företaget, med en anställd företagsledare en dominerande position.¹⁷ Chandlers antaganden om direktörernas revolution har haft stort genomslag i senare forskning.¹⁸ Chandler har presenterat en modell med tre stadier där det första stadiet såg personligt ledda företag där ägarna utövade ledningen. Det andra stadiet karaktäriserades av de entreprenöriella företagens tid där ägarna fattade strategiska beslut men överlät åt anställda företagsledare att fatta beslut över driften. I det tredje stadiet, som kan kallas direktörskapita-

¹⁴ Hasselberg (2003), s. 103.

¹⁵ Sundin (1981), s. 66 och Hasselberg (2003), s. 103.

¹⁶ Therborn (1989), s. 112.

¹⁷ Chandler (1977), s. 1 ff.

¹⁸ Tanken om direktörernas revolution framfördes av Berle & Means redan 1932 och av James Burnham vid andra världskriget. Berle & Means (1932) och Burnham (1947).

lismens fas, tog de anställda företagsledarna makten även över de strategiska besluten.¹⁹ Chandlers stadiemodell har således pekat på att i takt med aktiebolagens ökade popularitet och företagens ökade storlek, så har ägandet kommit att spridas alltmer. Detta har således enligt teorin lett till att de anställda företagsledarna fått ett allt starkare grepp över företagen. Till denna stadiemodell kan läggas att de anställda företagsledarna automatiskt har ansetts bli alltmer professionella med tiden, utan att några undersökningar om eventuella professionaliseringsprocesser har gjorts. Chandlers modell över storföretagens utveckling och stigande grad av professionalitet för företagsledaren, grundas på en makroanalys. Men Chandler undersöker inte hur den professionella identiteten konstrueras socialt på mikronivån.

En vanlig uppfattning har varit att de anställda företagsledarna har ansetts vara professionella i sin egenskap av att *inte* vara företagets huvudägare.²⁰ Detta synsätt bygger på att företagsledaren avancerat i företagen i kraft av sina formella meriter. Om företagsledning blev en sysselsättning för kvalificerade anställda, bör nya ideal ha ersatt gamla ideal. En viktig fråga blir då att undersöka vad det professionella idealet innefattade och huruvida det fanns företagsledare som i sin praktik på mikronivån i olika avseenden levde upp till detta ideal?

Utgångspunkter och syfte

Utgångspunkten för avhandlingen är att det moderna samhället mer bygger på en abstrakt tillit till positioner och funktioner än på det traditionella samhällets mer personbaserade tillit. De stora företagen var viktiga beståndsdelar i det moderna samhällets framväxt. Företagsledarna var tvungna att framstå som legitima ledare i ett demokratiskt och meritokratiskt samhälle. Professionaliseringen svarade på den utmaning som det moderna samhället innebar för företagsledarens legitimitet.

Syftet med denna avhandling är att studera företagsledarnas professionaliseringsprocess, betraktad som ett skifte från ett patriarkalt ideal till ett professionellt ideal och om de förändrade idealen fick genomslag i ledarnas praktik. Hur skapades nya företagsledarideal och vad innebar de? Agerade företagsledare i praktiken efter de professionella eller patriarkala idealen?

För att operationalisera dessa frågor måste tidigare forskning först presenteras och placeras in i ett samhälleligt sammanhang.

¹⁹ Jan Glete har sammanfattat modellen i Glete (1994), s. 48.

²⁰ Fellman (2000), s. 43 ff.

Samhälleliga förutsättningar

Nittonhundratalets början var en period av förändringar i Sverige när det gäller demokratisering, företagsledningens organisering, företagets växande storlek och betydelse, samt arbetarklassens framväxt och organisering. Utbildningens betydelse ökade på många områden i samhället och inom företagen, samtidigt som nya ideal om hur företag skulle ledas föddes. Demokratiseringen förändrade förhållandena i samhället på en rad olika sätt. Politiska partier organiserades och rösträtten utökades gradvis under seklets två första decennier. Befolkningens politiska preferenser blev något för politikerna att ta hänsyn till. Politiken måste mer än tidigare nå ut till och attrahera potentiella väljare. För de politiker som också var företagsledare kom denna förändring att innebära att de i större utsträckning var tvungna att välja mellan företagande och partipolitiskt arbete. I ett samhälle byggt på personlig tillit stärktes en person av att vara såväl företagsledare som politiker, eller anorlunda uttryckt byggde företagsledarskap på ägande vilket gav politisk makt. När samhället mer övergick till att bygga på den abstrakta tilliten blev företagsledning och politiskt arbete mer att betrakta som yrken, där yrkesrollerna som företagsledare och politiker blev alltmer oförenliga. Demokratiseringen fungerade som en utmaning för företagsledaren/politikern, där företaget ofta valdes före politiken.²¹

Demokratiseringen innebar även att företagets arbetare fick rösträtt. Det var en kamp som föregicks av organisering, först från arbetarhåll men senare även från arbetsgivarhåll, och där nya spelplaner etablerades i kampen om löner och arbetsförhållanden. Demokratiseringen bidrog till att företagsledarna bildade olika organisationer som kunde svara på det hot som demokratiseringen utgjorde. Förändringen av samhället påverkade således även företagsledning och företag. För att åtnjuta legitimitet i ett mer demokratiskt samhälle måste företagsledarna kunna hävda sin position på nya sätt. Om ägande tidigare varit nog för att framstå som legitim företagare, behövdes mer meritokratiska strategier utvecklas för att företagsledaren skulle framstå som rättmätig ledare.²²

Demokratiseringen av samhället var fast sammanlänkad med dess industrialisering och modernisering. Företagen började massproducera och blev större. I större företag uppstod behovet av nya sätt att organisera dem och därmed nya hierarkier samt tekniker för att driva dem framgångsrikt.

Företagsledarna kunde i början av 1900-talet betecknas som borgerliga, där högern tydligast var att betrakta som en enhet i den meningen att den var emot den framväxande socialismen. Högern var stark, men oorganiserad,

²¹ Se exempelvis Bodström (1956). Där framgår att andelen företagsledare minskade i riksdagen under början av 1900-talet. Möjligheten att försörja sig som politiker var i 1900-talets början tämligen begränsad.

²² Om betydelsen för den ekonomiska eliten att få folkligt stöd under demokratiseringen av samhället vid denna tid, se även Stenlås (2001), s. 265.

den var spretig och inte alls speciellt väl rustad för ett mer demokratiskt klimat, då den saknade en med tiden allt mer nödvändig förankring bland den större skaran väljare. De konservativa industrimännen intog ofta, särskilt i sociala frågor, en mera framstegsvänlig hållning än godsägarna. Generellt kan man säga att storföretagare sympatiserade med högern, men att högern var splittrad och under organisering. När politiken blev mer partiberoende tenderade storföretagarna att fjärma sig från partipolitiken och organisera sig på andra sätt, även om det finns flera exempel på företagare som fortsatte att vara partipolitiskt aktiva. Ur maktsynpunkt fanns ingen intressegrupp som förlorade mer på demokratiseringen och de politiska reformerna än näringslivet och industrin.²³

I riksdagen satt 150 personer i första kammaren åren 1897–1953 och 230 personer i andra kammaren.²⁴ Lennart Bodström har i en undersökning visat att industriidkare och grosshandlare med flera, det vill säga den grupp som kan klassas som företagsledare för större företag, utgjorde en fjärdedel (37 av 150) av första kammarens ledamöter år 1910, alltså innan rösträtten reformerats 1907–1909. År 1920 var siffran nere i 21 (varav 4 var socialdemokrater). I andra kammaren sjönk denna grupp från 10 procent till 6 procent (från 23 till 15) i samband med rösträttsreformen. År 1920 var siffran så låg som 11 det vill säga knappt 5 procent.²⁵

Vilka förklaringar finns till att företagsledare engagerade sig allt mindre partipolitiskt under 1900-talet? Ur ett västeuropeiskt perspektiv hävdar Youssef Cassis att den ökade specialiseringen, både inom ekonomin och inom politiken, kunde leda till konflikter. Att som företagare vara aktiv inom parlamentet kunde verka menligt på affärerna, om potentiella affärspartners hade divergerande politiska uppfattningar.²⁶ En förklaring på en mer praktisk nivå ger Sven-Anders Söderpalm när han hävdar att företagarna inte hade tid med partipolitik eftersom företagsledarsysslan blev mer tidskrävande.²⁷

Jan Glete menar att ekonomisk och politisk makt kom att särskiljas under 1900-talet. Han hävdar även att de industriella och demokratiska genombröten förde nya ekonomiska och politiska eliter till makten och att det var två helt nya eliter som grep makten i två olika maktsfärer. Glete pekar ut tre politiska områden där de stora företagsägarna varit aktiva; handelspolitik, näringspolitik och skattelagstiftning. Inom dessa områden anser Glete att näringslivets politiska aktivitet varit betydande och deras makt stor, även om makten utövats via expertmedverkan och intresserepresentation. Med industrialiseringen följde specialisering. ”Det är ingen tillfällighet,” skriver Glete,

²³ Stenlås (2002), s. 49 ff.; Carlsson (1950), s. 138; Ullenhag (2000); Söderpalm (1976), s. 11 och Ericsson (2002), s. 158.

²⁴ Carlsson (1988), s. 16 och s. 21.

²⁵ Bodström (1956), s. 24 f. och s. 32.

²⁶ Cassis (2000), s. 206.

²⁷ Söderpalm (1976), s. 11.

”att rollerna som företagsledare, politiker och intresserepresentant genomgick dessa förändringar samtidigt.” Glete har också fört fram en annan förklaring som bygger på att koncentrationen av ägandet och företagandet har gjort det svårt för 1900-talets storägare att på ett förtroendeingivande sätt representera allmänintressen.²⁸

Jag delar Gletes uppfattning om att de olika rollerna kom att specialiseras. En förklaring kan vara att både företagsledaren och politikern fick alltmer divergerande ideal, som gjorde en ”dubbel” identifikation till rollerna som både företagsledare och partipolitiker alltmer svårhanterlig. Detta bidrog till att det blev svårt att få legitimitet som både företagsledare och politisk ledare samtidigt.

Näringslivets organisering

Inom näringslivet bildades flera organisationer kring sekelskiftet 1900. Redan år 1887 hade Sveriges allmänna exportförening inrättats för att främja den svenska exporten.²⁹ Även vissa industribranscher hade organiserat sig, liksom SAF etablerades 1902 och Stockholms Handelskammare samma år. En nackdel med branschsammanlutningar från näringslivets sida när det gällde att påverka politiken, var att de inte utgjorde ett samlat organ för industrins problem. Framställningar från olika branschförbund kunde uppfattas som mer partiska än ett samlat perspektiv från hela industrin. Vissa industrimän, företagsledare och företagsägare, ansåg att hela den samlade industrin borde få ett organ i form av en industriförening. Tanken var att industrin skulle verka tillsammans i ett förbund för att ”åstadkomma en sammanslutning af alla grenar af svensk industri för bevakande och främjande af gemensamma intressen på de områden, som icke representeras af arbetsgifvarföreningarna.”³⁰ Sveriges Industriförbund bildades år 1910.

En stor del av Industriförbundets verksamhet bestod i att sprida publikationer för främjandet av industrins intressen och att verka för den samlade storindustrins behov gentemot staten. Industriförbundet kan ses som en utpräglad påtryckningsgrupp gentemot statsmakterna.³¹ Det gällde att skapa en organisation som kunde vara både en arena för företagsledare och en aktör i samhällsopinionen som verkade för industrin. Industriförbundet blev den organisation som drev frågor, framförallt av betydelse för de stora företagen, deras ledare och ägare.

Industriförbundet avgränsade sig från SAF och arbetsmarknadens organisering. Grundandet av SAF var ett svar på arbetarnas organisering i fack-

²⁸ Glete (1991), s. 202 ff. Glete antyder dock att ekonomiska makthavare kan utöva större politisk makt än bara via röstsedeln eftersom de via företagen representerar ett större ekonomiskt och politiskt inflytande. Se även Therborn (1989).

²⁹ Se *Sveriges allmänna exportförening 1887–1912*.

³⁰ Styrelseprotokoll 1909–10, lös kopia, Sveriges Industriförbunds arkiv, FSF.

³¹ Lindeberg (1968), s. 200.

föreningar från slutet av 1800-talet. SAF utgjorde arbetsgivarnas motpart i frågor rörande förhållanden i arbetet, främst när det gällde löneförhandlingar.

Större företag

Med industrialiseringen organiserades företagen på nya sätt. För företagen innebar detta förändringar. Många företag växte i storlek och ägandet av dem tenderade att splittras upp på fler händer, särskilt genom att de i större utsträckning blev aktiebolag. Det är svårt att finna tillförlitliga siffror på storleken av företagen i början av 1900-talet. Ett av problemen är även vad som menas med ett stort företag. Vanligen menar man med storlek antalet anställda eller företagets omsättning, eller en kombination av dessa mått.

Lennart Jörberg har gjort beräkningar över de 20 största företagen mellan åren 1872 och 1912.³² Han rangordnar utifrån produktionsvärde, men noterar även antal anställda. Strax före sekelskiftet, år 1897, fanns fem företag med ett produktionsvärde överstigande 10 miljoner kronor och 15 år senare, år 1912, hade nära tre gånger fler företag kommit upp i ett produktionsvärde överstigande 10 miljoner kronor.³³

Journalisten Ronald Fagerfjäll har vågat sig på beräkningar över företagsstorlek utifrån antal anställda. Detta är inte det lättaste eftersom det i industristatistiken för första delen av 1900-talet inte finns uppgifter samlade per företag utan per arbetsställe, och för att det råder viss osäkerhet kring uppgifterna. Uppskattningsvis fanns vid sekelskiftet 1900 ett tiotal företag med över 1 000 anställda och lika många med mellan 500 och 1 000 anställda. Det största företaget sett till antal anställda var Stora Kopparberg, som var det enda företaget med över 2 000 sysselsatta.³⁴ Vid slutet av 1920-talet hade en stor förändring skett. Fortfarande är siffrorna osäkra, men omkring tio företag hade nu över 4 000 anställda och ytterligare omkring tio företag hade mellan 2 000 och 4 000 sysselsatta. De största företagen, med över 7 000 anställda, var nu Tändsticksbolaget, SKF, Asea och Electrolux.³⁵ Även om uppgifterna inte är exakta kan vi notera en ökning i företagsstorlek under 1900-talets första decennier.

³² Jörberg (1961), s. 193 ff. Nedslagsåren är 1872, 1889, 1897 och 1912.

³³ Jörberg (1961), s. 195 f. År 1897 hade fyra av dessa företag över 1 000 anställda (Stora Kopparbergs Bergslags AB, Sockerfabriks AB Union, Uddeholms AB och Sandvikens Jernverks AB) och endast ett av dessa fem företag (Svenska Spritförädlings AB) under 1 000 anställda. År 1912 hade fem av de fjorton företagen under 1 000 anställda. Det var dock en relativt hög inflation under denna tid. Lennart Jörbergs levnadskostnadsindex och Myrdals index visar på en inflation på mellan 22–28%, Jörberg (1971), s. 350. Inflationen ensamt förklarar dock inte ökningen i produktionsvärde för företagen.

³⁴ Se Fagerfjäll (2000), s. 121. Observera att källhänvisningar saknas i Fagerfjälls framställning.

³⁵ Företag som Uddeholm, SCA, Stora Kopparberg, SLT och Grängesberg hade mellan 4 000 och 6 000 anställda. Fagerfjäll (2000), s. 125.

Att företagen blev större gjorde också att avstånden inom dem ökade. En ledare för ett mindre företag använde sig av andra tekniker för organisation och för att kontrollera och entusiasmera arbetarna än vad en ledare för ett större företag gjorde. Det ekonomiskt ideala företaget skulle vara större än sina föregångare. Men om företagen växte måste också företagsledaridealen förändras. När företagen växte och organiserades på nya sätt innebar detta att tilliten förändrades. Större och mer komplexa organisationer krävde en abstrakt tillit till system. Det gick inte att bara förlita sig på personliga relationer och konkret tillit, när företagen blev allt mer överblickbara för den enskilde. Företagens organisering innebar att det blev viktigare med regler och rutiner, vilket reducerade osäkerheten inför framtiden. Regler och rutiner skapar upprepningar och förutsägbarhet bara om det finns en tillit till att dessa kommer att efterföljas och att alla kommer att underordnas dem. När tillräckligt många känner abstrakt tillit reduceras osäkerheten eftersom det leder till självuppfyllande profetior. I den abstrakta tilliten till system finns en jämlik underordning av det planmässiga och det rationella.

Förändringar i samhället inom de flesta områden gjorde att vi kan tala om framväxten av det moderna samhället. Vad som saknas i tidigare framställningar av det moderna samhällets intåg och dess betydelse för företagsledarna, är dock själva uppkomsten av nya vägar för att etablera tillit. Den av Weber beskrivna övergången från det traditionella till det rationella, bidrar främst till denna förändring. I det moderna samhället bygger tilliten mer på det abstrakta än det konkreta. Det är denna förändring som ligger till grund för övriga förändringar som demokratisering, massorganisering, företagens ökade storlek, utbildningens ökade betydelse och nya ideal för företagsledning. Det är också denna förändring som möjliggör professionaliseringsprocesser. Vi kan alltså förvänta oss en professionaliseringsprocess även för företagsledare och det är hur den sett ut som ska undersökas i denna avhandling.

Tidigare forskning

Företagsledarnas professionalisering har tidigare undersökts ur olika perspektiv. Viktiga aspekter som utbildning och rekrytering har studerats. Dessutom har det förts omfattande diskussioner om ägares och förvaltares ageranden och inflytande över företagen. Kampen mellan arbetare och deras organisering vid tiden för det moderna samhällets genombrott, samt företagsledarnas strävanden att tämja denna process har också studerats. En samlad bild över denna process saknas emellertid.

Genom att betrakta professionaliseringen som ett öppet förlopp, med en mängd olika alternativ, blir det möjligt att problematisera bilden av professionaliseringens utveckling som något automatiskt. Utbildning behöver inte bara betyda att de formella kraven skärps, den kan också avspegla en önskan

om utestängning av vissa grupper. Rekrytering behöver inte vara uteslutande byggd på formella meriter, den kan även vidmakthålla gamla strukturer och ideal. Det är inte nödvändigtvis så att ägare av företag skiljer sig åt från förvaltare av företag i sättet att leda dem, det kan vara så att en förvaltare med tiden blir ägare. Arbetarnas organisering behöver inte utgöra ett hot mot företagsledningens legitimitet, den kan vara en förutsättning för framväxten av större företag om den bidrar till ökad abstrakt tillit.

Utbildning

För företagsledningarna, liksom för många andra grupper, steg utbildningsnivån under 1900-talet. Företagsekonomerna Sune Carlson har studerat utbildningsbakgrunden hos företagsledningarna och hävdar att det från sent 1800-tal till tiden för första världskriget fanns ytterst få som ansåg att man för ett ledarskap inom näringslivet skulle behöva någon särskild utbildning. Företagsledare blev man genom att antingen själv grunda ett företag eller genom att arva ett. Vad som kan betraktas som ledarutbildningen inom näringslivet vid 1900-talets början låg inte på det teoretiska planet. Istället räknades utlandspraktiken, som gav språkkunskaper och ”vidgade vyer”, som en viktig merit. Under 1940-talet skedde emellertid en utveckling mot en allt mer teoretisk utbildning bland företagsledningarna i Sverige.³⁶

Omkring sekelskiftet 1900 startades en rad handelshögskolor runt om i Europa. I Sverige etablerades Stockholms handelshögskola 1909. En viktig orsak, enligt Lars Engwall och Vera Zamagni, till den snabba och starka expansionen av europeiska företagsledarutbildningar vid seklets början, var skolornas förmåga att legitimera affärsverksamhet.³⁷ Fler studieplatser vid handelshögskolor innebar dock inte att företagsledarskapet i någon större utsträckning blev öppet för alla. Det var inte heller bara handelsutbildade som blev företagsledare, utan dessa hade ofta en bakgrund som ingenjörer eller jurister.³⁸

Familjebakgrunden hos industriledare i Sverige tycks inte ha förändrats under perioden 1880–1980.³⁹ Detta gäller även för de stora europeiska nationerna Storbritannien, Tyskland och Frankrike, enligt Youssef Cassis. Han hävdar i boken *Big Business* att talet om social mobilitet bland företagsledare för de stora företagen är en myt. Över hälften av företagsledningarna för stora

³⁶ Carlson (1945), s. 95 ff. Utlandspraktiken var dock vanligare såväl 1880 som 1930 än 1980. Se Carlson (1985), s. 18. Per-Olof Grönberg har i sin studie över svenska ingenjörer som reste utomlands till USA och Tyskland perioden 1880–1940, visat att ca 70 % återvände till Sverige. Se Grönberg (2003).

³⁷ Engwall & Zamagni, eds. (1998), s. 5 ff. Se även Gunnarsson (1988), s. 279.

³⁸ Se exempelvis Carlson (1945); Carlson (1985) och Fellman (2000).

³⁹ Carlson (1945), s. 18.

företag i dessa länder var söner till affärsmän och arbetarklassbakgrund var mycket ovanlig.⁴⁰

Företagsledarna etablerade ingen enhetlig utbildning eller licens med exklusiv rätt till företagsledarposter, även om ekonomisk utbildning ökade i betydelse under 1900-talet. Däremot kom ekonomisk utbildning från prestigefyllda handelshögskolor att samla likasinnade och ge dem möjlighet att lära känna varandra. Jane Marceau har i sin studie över företagsledare under 1960- och 1970-talen vid den europeiska ekonomutbildningen vid INSEAD, hävdad att högre ekonomisk utbildning vid sådana lärosäten till relativt stor del handlade om att skaffa kontakter och bygga sociala nätverk och att uppnå en känsla av att tillhöra en utvald elit.⁴¹

Susanna Fellman har i avhandlingen *Uppkomsten av en direktörsprofession*, undersökt hur en direktörsprofession växte fram i Finland under 1900-talet.⁴² Hennes undersökning visar på finländska företagsledares utbildnings- och karriärbakgrunder och dess förändringar över tid. Hon visar att utbildningsnivån i Finland bland företagsledare med tiden steg, men från en redan relativt hög nivå. Fellman menar att företagsledare inte bildar en professionell grupp, utan att ”företagsledningen under olika perioder har dominerats av olika professionella grupper, vilka har strävat efter att monopolisera företagsledningen.”⁴³ Fellman anser att företagsledningen professionaliserades, men att det inte uppstod en enhetlig företagsledarprofession, utan att det förekom kamp mellan olika grupper om denna status.

Utbildning av företagsledare kan förvisso ske inom arbetet genom att företaget ingår i ett större organisatoriskt sammanhang, där idéer och praktiker sprids. För svenskt vidkommande kom Sveriges Industriförbund att utgöra en organisation för formeringen av nya företagsideal som harmonierade med nya företagsledarideal.

Rekrytering

När det gäller frågan om rekrytering av företagsledare finns en omfattande forskning inom disciplinen företagsekonomi.⁴⁴ Denna forskning talar inte om professionella ideal, men ett sådant ideal finns implicit med som en förutsättning för denna forskning. Mycket av forskningen om rekrytering rör frågor om kön och det faktum att kvinnor har svårt att bli verkställande direktö-

⁴⁰ Cassis (2000), s. 123. Samma resultat som hos Cassis visades redan 1932 när det gällde amerikanska förhållanden, se Taussig & Joslyn (1932), s. 234. Se även Marceau (1989), s. 176.

⁴¹ Marceau (1989), s. 183 och 189.

⁴² Fellman (2000).

⁴³ Fellman (2000), s. 44.

⁴⁴ Denna forskning sker framförallt, för svenskt vidkommande vid Handelshögskolan i Stockholm. Se exempelvis Holgersson (2003); Petrelius & Sjöstrand (2002); Sjöstrand m.fl., red. (1999); SOU 1997:135 och Wahl (1996). För forskning från andra länder, se exempelvis Kanter (1977) och Roper (1994).

rer och ordföranden i stora företag ännu på 2000-talet.⁴⁵ Frågan om hur manlighet konstrueras samt manlighet och ledarskap som beroende av varandra har bland annat studerats av Michael Roper och Anna Wahl.⁴⁶

Rosabeth Moss Kanter analyserar i sin klassiska studie över män och kvinnor inom företagen den framväxande gruppen företagsledare som inte var ägare eller tillhörde en traditionellt härskande klass. Hon hävdar att dessa företagsledare fick söka sin legitimitet i en ökad professionalisering av företagsledandet. Vidare menar Kanter att denna nya företagsledares roll blev maskuliniserad och hon talar om företagsledandet som bärare av en ”maskulin etik”.⁴⁷ Denna maskulina etik identifieras som en tidig bild av en företagsledare. Han skulle vara hårdför mot problem, ha analytisk förmåga, kunna sätta personliga och känslomässiga förhållanden åt sidan och ha en överlägsen kognitiv förmåga att lösa problem. Dessa karaktäristika, menar Kanter, förväntades vara manliga egenskaper, och för den tiden som analyseras, 1900-talets början i USA, var praktiskt taget alla företagsledare män. För kvinnor som sökte tillträde blev den maskulina etiken en påminnelse om deras utanförskap.⁴⁸

Kanters studie är viktig, men där hon studerar hur män upprätthöll dominansen över företagsledandet på kvinnors bekostnad i praktiken, är jag mer intresserad av hur ett professionellt företagsledarideal växte fram. Implicit i forskningen om rekrytering av nutida företagsledare, menar jag, finns en utgångspunkt som kan likställas med ett professionellt ideal. Med ett professionellt ideal som utgångspunkt borde inte kön bli utslagsgivande för vem som rekryteras som företagsledare. Ändå spelar kön en roll. Som Charlotte Holgersson har visat präglas rekryteringen av företagsledare av informalitet och (manliga) styrelsers tolkningsföreträden. Holgersson intresserar sig vidare för de förklaringar om mäns företräde vid rekryteringar där alla förklaringar rör den informella homosociala praktiken.⁴⁹ Detta kan hänföras till vad som kan kallas en kvarvarande patriarkal praktik, där rekryteringsgrunder fortfarande i stor utsträckning vilar på sociala kontakter och personlig tillit mer än formella meriter och abstrakt tillit.

Ägare och förvaltare

I och med de stora företagens ökade storlek och spridda ägande genom aktiebolagsformen, har det hävdats att allt större del av makten över företagen har hamnat hos förvaltare, även benämnda ”professionella” företagsledare,

⁴⁵ Se Holgersson (2003), men även Petrelius & Sjöstrand (2002); Sjöstrand m. fl., red. (1999) och SOU 1997:135.

⁴⁶ Roper (1994) och Wahl (1996),

⁴⁷ Kanter (1977), s. 20.

⁴⁸ Kanter (1977), s. 22 f.

⁴⁹ Holgersson (2003), s. 216 ff.

efter att tidigare ha funnits hos ägarna. Förvaltare eller ”professionella” företagsledare i denna tappning karaktäriseras främst av att de är anställda förvaltare och inte ägare av företaget. Enligt teorin skulle förvaltarna ha andra mål med företaget än ägarna. Framförallt skulle förvaltarna sträva efter företagets bästa på lång sikt framför ägarnas vilja till kortsiktiga vinstuttag. Dessutom skulle ägarnas makt med tiden ha minskat på bekostnad av förvaltarnas ökade inflytande.⁵⁰ Denna teori har kritiserats. Det är inte givet att en ägare av ett familjeföretag sätter kortsiktiga vinstuttag före företagets överlevnad på lång sikt.⁵¹ I Sverige har ägarens inflytande dessutom varit fortsatt starkt.⁵² Flera forskare har ifrågasatt om ägarnas och förvaltarnas beteenden skulle skilja sig åt och hävdar istället att förvaltare och ägare betar sig likadant.⁵³

Resonemanget om ägare och förvaltare visar sig även i principalagent-teorin, där ägaren är principal och förvaltaren agent. Teorin förutsätter olika intressen hos principaler och agenter då principalen delegerar arbete till agenten. För principaler och agenter blir mål och medel omvända i relation till företaget.⁵⁴ Ägaren (principalen) ser kapitalavkastning som mål och företagets utveckling som medel för att nå detta mål. Förvaltaren (agenten) ser däremot företagets utveckling som mål och kapitalavkastning som ett medel att nå målet om företagets framgång. Ägaren har som mål att kapitalet ska förräntas och fokuserar på kapitalet, där företagets utveckling blir ett medel att nå detta mål. Ledarens fokus riktas istället mot företagets utveckling, där kapitalöverskott blir ett medel att nå målet om företagets framgång. Uppkomsten av principalagentproblem i företag med separerad ägare och ledning, där ledaren får andra mål och medel med företaget än ägaren, utgör en grund för att företagsledare ska kunna etablera nya företagsledarideal.

En vanligt förekommande ståndpunkt i tidigare forskning är att sätta likhetstecken mellan förvaltare och professionella företagsledare.⁵⁵ Detta menar jag är ett misstag, dels för att det kan ifrågasättas om ägare och förvaltare skiljer sig åt på avgörande punkter, men också för att vissa förvaltare med tiden tenderar att bli ägare av de företag de förvaltar.⁵⁶ Begreppet professionell företagsledare borde tydligare diskuteras för att få en mer hållbar defini-

⁵⁰ Utsagorna gällde främst för de amerikanska förhållandena. Se Berle & Means (1932); Burnham (1947) och Chandler (1977).

⁵¹ Se exempelvis Mats Larssons studier över familjen Bonniers företagande. Larsson (2001).

⁵² Modig (1993), s. 85; Glete (1993), s. 108 f. och Glete (1994), s. 48 ff.

⁵³ Mills (1956), s. 119; Marceau (1989), s. 5 och Useem (1984).

⁵⁴ Se Mallin (2004), s. 10 ff.

⁵⁵ Chandler (1977); Cassis (2000); och Fellman (2000).

⁵⁶ Exempelvis verkställande direktören för Stora Kopparbergs Bergslags AB åren 1875–1915, Erik Johan Ljungberg, blev den störste ägaren av företaget. Se Hasselberg & Matti (2002). Även Elof Ericsson, verkställande direktör vid Åtvidabergs Industrier åren 1922–1952 blev största ägare 1936. Petersson (2003), s. 14 f.

tion. I litteraturen om företagsledare och storföretag är tyvärr sådana definitioner sällsynta för att inte säga helt frånvarande.

En implicit definition gav dock Sune Carlson uttryck för redan 1945. ”De professionella företagsledarna, vilka som administratörer och organisatörer gå från en ledarbefattning till en annan, äro ännu en relativt ovanlig företeelse i vårt land.”⁵⁷ Citatet säger oss två saker. För det första kan det tolkas som en definition av en professionell företagsledare. Denne professionella ledare är enligt Carlson en förvaltare, utan nödvändig branschkunskap, men med speciella kunskaper i administration och organisation. Den professionella företagsledaren behöver alltså inte vara ingenjör eller jurist, utan i Carlsons definition blir ledaren snarare en företagsekonom. Carlsons definition är dock alltför otydlig för att utgöra en grund att stå på. För det andra säger Carlsons uttalande oss att sådana specialister, var sällsynta i Sverige 1945, men det säger oss ingenting tydligt om ett professionellt ideal.

Tidigare forskning kan sägas ha haft en otydlig definition av den professionella företagsledaren och samtidigt en för snäv karaktäristik. Att definiera en professionell företagsledare som en anställd förvaltare och se vilken utbildning denne haft blir ett trubbigt redskap att använda. Det är snarare frågan om hur företagsledarens ideal sett ut och om ideal och praktik skiljer sig åt som är intressant.

Arbetarnas organisering och nypatriarkalism

I och med arbetsprocessens förändring från sent 1800-tal med framväxten av allt större industrier, förändrades relationerna mellan arbetare och företagsledare. På många håll motarbetades arbetarnas organisering som uttryck för facklig och politisk kamp, från företagsledarnas sida, som istället hävdade mer patriarkala lösningar.⁵⁸

Lars Magnusson menar, i sin artikel om patriarkalism och social kontroll, med empiriskt underlag hämtat från Eskilstunafabriken Munktells vid 1900-talets första decennier, att patriarkalismen hotades av den framväxande fackföreningsrörelsen. Detta gällde, enligt Magnusson, för Eskilstuna, men var troligen ett allmänt fenomen i början av 1900-talet. Vidare menar Magnusson att

förutsättningarna för en verkningsfull patriarkalism förändrades när det gamla systemet med personlig hänvändelse till ledningen inte längre gällde utan när arbetarkollektivet plötsligt gemensamt förhandlade om förbättringar eller den fackliga organisationen kom att stå emellan den enskilde och företaget.⁵⁹

⁵⁷ Carlson (1945), s. 105.

⁵⁸ Se Magnusson (1986); Svensson (1986); Nordström (1993); Magnusson, Ulf (1996) och Ericsson (1997).

⁵⁹ Magnusson (1986), s. 60.

Framväxten av det moderna samhället innebar en ökad tilltro till storskalighet och till abstrakta system istället för till det lokala och till konkreta personer. För de många gånger patriarkala företagsledarna innebar denna modernisering en utmaning, eftersom den öppnade för ökad demokrati och därigenom för arbetarnas ökade inflytande och betydelse. Genom att arbetarna organiserades och började söka kollektiva lösningar, rubbades den personliga patriarkala relationen mellan företagare och anställd. Arbetarna var inte nöjda med det godtycke som det patriarkala systemet rymde. Istället förespråkades storskaliga lösningar som skulle ge en större samhälls- och medborgaranknuten trygghet.

Detta utmanade de patriarkala idealen. Företagsledarna fick legitimitetsproblem och måste söka sig nya grunder för att kunna hävda sin position. Börd måste ge vika för kompetens och meriter. Föreställningar om rätt person på rätt plats utifrån meriter och kunskaper blev mer vanlig. I ljuset av detta kan vi bättre förstå exempelvis de nya utbildningarna för företagsledare.

Andra halvan av 1920-talet har av Karl Molin beskrivits som en period av patriarkal renässans. Men denna nya form av patriarkalism var inte längre auktoritär, utan didaktisk. Det gällde att skapa samförstånd genom undervisning och övertygelse.⁶⁰ Särskilt skickade att medverka till denna förändring var arbetsledarna, det vill säga förmän och verkmästare som själva mistrode rationalisering och byråkratisering för att istället hävda det personliga och informella ledarskapet. Enligt Molin ville arbetsledarna inte satsa på utbildning för att riskera att bli en andra rangens ingenjörer. De var skeptiska mot vetenskapliga arbetssätt och föredrog kunskaper i det lokala företags förhållanden, grundade i personligt ansvar och konkret kompetens.⁶¹ Denna strategi var ett försvar mot den ökade organiseringen och storskaligheten inom arbetsmarknaden i allmänhet och arbetarnas organisering i synnerhet. Strategin stöddes inte bara av företagsledare utan även av arbetare som ”ville förbättra sina villkor men utan att ändra på grundläggande samhälleliga maktförhållanden.”⁶²

Den didaktiska patriarkalismen eller nypatriarkalismen bör betraktas som en reaktion på samhällets modernisering, ökad storskalighet inom företagen, ökad anonymisering och övergång från konkret till abstrakt tillit. Samtidigt visar den på utvecklingen av en möjlig samförståndsanda mellan arbete och kapital, där den politiska demokratiseringen inte behövde påverka industrin negativt. Denna samförståndsanda ska ses som en kontrast till ett klasskampsperspektiv. Ett klasskampsperspektiv var riktat mot patriarkalismens

⁶⁰ Molin (1998), s. 140. Karl Molin, liksom många andra forskare, använder begreppet paternalism istället för patriarkalism. Jag har dock, i likhet med Lars Magnusson, valt att betrakta begreppen som synonymer och använt mig av begreppet patriarkal. Se Magnusson (1986), s. 47.

⁶¹ Molin (1998), s. 134 f.

⁶² Molin (1998), s. 144.

kärna, mot idén om gemensamma intressen mellan arbete och kapital. Den nya patriarkalismen kan kallas korporativism eller med Tommy Svenssons ord "välfärdism". Svensson menar att välfärdism bättre svarar mot ett modernt samhälle, som innebär ett mindre asymmetriskt och ett mera avpersonifierat och institutionaliserat förhållande mellan arbetsgivare och anställda än tidigare.⁶³

Sammanfattning

Tidigare forskning om företagsledare, och vad som kan tolkas som deras professionaliseringsprocess, har ur mitt perspektiv varit för snäv och undvikit att på ett samlat sätt fånga den förändring i företagsledarideal som varit förankrad i samhällsförändringar. Forskningen har främst varit inriktad på utbildnings- och karriärmässiga bakgrunder. Dessa variabler är förvisso viktiga beståndsdelar i en professionaliseringsprocess, men jag menar att de inte räcker för att beskriva professionaliseringens komplexitet. Jag vill istället hävda att en analys som konstruerar olika idealtyper kan resultera i en tydligare problematisering av fenomenet. Först då kan de nya och gamla företagsledaridealen förklaras och även studeras med avseende på hur de fungerade i praktiken.

Den tidigare forskningen om företagsledares professionalisering har inte fokuserat på att kritiskt förhålla sig till vad professionaliseringen bestod i. En vanligt förekommande definition utgår ifrån en skillnad mellan ägare och förvaltare, där ägardirektörer ses som icke-professionella och anställda direktörer som professionella.⁶⁴ Samtidigt menar flera forskare, som inte undersöker professionaliseringen explicit, att skillnaden mellan ägare och förvaltare ofta har överdrivits.

Genom att vidga perspektiven på företagsledarnas professionaliseringsprocess, kan en modell skapas som tar fasta på kvalitativa förändringar utifrån två skilda företagsledarideal.

En modell

Genom att fokusera på företagsledarideal går det att konstruera en modell över olika typer av ideal som passar ihop med skilda samhällsklimat. Denna modell måste vara vidare än tidigare forskning, om den ska kunna fånga samhällsförändringar, samtidigt som den måste bli djupare för att ge bättre verktyg att arbeta med. De två företagsledarideal som modellen innehåller är det patriarkala och det professionella idealet.

⁶³ Svensson (1986), s. 20 f.

⁶⁴ Berle & Means (1932); Burnham (1947); Chandler (1977) och Fellman (2000).

Vad menar jag då med ett traditionellt patriarkalt företagsledarideal och ett professionellt företagsledarideal? För det första kontrasterar jag dem mot varandra så att de blir varandras motsatser och får sitt innehåll i relation till varandra. I teorin följer även det professionella idealet tidsmässigt på det traditionella, så att det professionella betraktas som modernare än det traditionella. Detta implicerar en utvecklingsoptimism, om det moderna sätts högre än det traditionella. Omvänt kan det traditionella sättas högre än det moderna och då betraktas professionaliseringsprocessen som ett förfall.⁶⁵

Ett patriarkalt företagsledarideal kännetecknas av att det rör sig om en elits åtagande, där personen sätts i fokus och företaget ska tjäna personen, där företagsledandet är länkat till en samhällsposition och innebär ett ansvar som vida överskrider själva ledandet av företaget.⁶⁶ Även företagets anställda och deras familjer ingår i ansvaret. Det är ett personligt ansvar som hänger ihop med samhällspositionen. Enligt det patriarkala idealet kan positionen ärvas genom personliga, oftast släktbaserade, kontakter. Formell utbildning är inget krav utan inläringen sker med fördel genom insocialisering. Regler präglas av informalitet och sedvänja. Elitens överlevnad premieras före företagets överlevnad, eftersom eliten inte är utbytbar. Idealet är inte demokratiskt, men däremot personligt i och med att person kommer före position. Den patriarkala företagsledaren ses oftast som ägare av företaget och hämtar sin ledarlegitimitet i kraft av detta.⁶⁷

Ett professionellt företagsledarideal kännetecknas däremot av ett meritokratiskt synsätt där företaget sätts i fokus och där företagsledaren ska tjäna företaget. Formell utbildning premieras, där mätbara kunskaper föredras. Avancemang inom företagshierarkier möjliggörs genom personens egna meriter. Företagsledandet är specificerat till företaget och områden utanför företaget lämnas åt andra att sköta. Regler präglas av formalitet och rättvisa i den organisatoriska byråkratin. Positioner ärvs således inte, utan företagets behov av specificerade kunskaper hos de sökande eftersträvas. Företagets överlevnad premieras före företagsledarens överlevnad eftersom denne är utbytbar. Idealet är demokratiskt och opersonligt eftersom positionen kommer före personen. Den professionelle företagsledaren ses oftast som anställd av företaget och det är meriterna som ger legitimitet åt ledaren.⁶⁸

Dessa polariserade ideal kan sammanfattas i en teoretisk modell. På en samhällsteoretisk nivå kan vi tala om ett traditionellt kontra ett rationellt förhållningssätt. De överordnade och samhälleliga kategorierna traditionell och rationell är hämtade från Weber. Till dessa är tillitens karaktär tillfogad.

⁶⁵ Det är fullt möjligt att försvara ett patriarkalt ideal för exempelvis dess betoning av personlig närhet, vilket kan tolkas som uttryck för medmänsklighet.

⁶⁶ Glete (1991), s. 206.

⁶⁷ Uttryck för patriarkala ideal återfinns bland annat i Harnesk (1986); Magnusson, Ulf (1996); Ericsson (1997); Molin (1998); Ericsson (2002) och Hasselberg (2003).

⁶⁸ Se Chandler (1977); Chandler (1990) och Fellman (2000).

Den konkreta tilliten fogas till det traditionella samhället och den abstrakta tilliten till det rationella och moderna samhället. På företagsledarnivå sorteras den patriarkala företagsledaren under det traditionella och den professionella företagsledaren under det rationella. Modellen ser ut så här.

Figur 1.1. Modell över företagsledarideal

TRADITIONELL Konkret tillit – riktad mot personer	RATIONELL Abstrakt tillit – riktad mot system
Patriarkalt ideal	Professionellt ideal
Ingen skiljelinje mellan privat och offentligt	Det privata och det offentliga i skilda sfärer
Elit överordnad företaget – mångsyssleri möjligt	Ledaren underordnad företaget – specialiserad på företagsledning
Ledarlegitimitet genom ägande och allmän elittillhörighet	Ledarlegitimitet genom specifika regelstyrda meriter
Informell rättvisa beroende av ledarens person	Formell rättvisa beroende av systemet
Ledarens personliga omdöme styr handlandet	Yrkesroll med regler och rutiner för ledarens handlande
(Mannen självskrivnen)	(Könsneutral)

Denna modell över företagsledarideal behandlar flera problem. För det första vill jag poängtera att det patriarkala idealet fungerar genom den patriarkala ledaren som personligen överordnad i systemet, medan det professionella idealets ledare accepterar en underordnad roll gentemot systemet. Det patriarkala idealet fungerar således i en miljö för i huvudsak personliga relationer, medan den viktigaste skillnaden mot det professionella idealets miljö är att denna skapar olika roller. Den patriarkala företagsledaren lutar sig mot de personliga relationerna där han är överordnad, men saknar ett abstrakt system för maktutövning. Den professionella företagsledaren är underordnad systemet, som alla andra, men inom systemet är han/hon överordnad och kan använda systemet mot dem som finns under.

I det patriarkala idealet finns ingen skillnad mellan det privata och det offentliga. Det betyder att yrkesrollen är outvecklad och underordnad personen. I det professionella idealet däremot finns en uppdelning mellan person och yrkesroll, där yrkesrollen innebär att yrket placeras i en offentlig sfär, med andra regler och normer för handlande än inom den privata sfären. Genom denna uppdelning kan den offentliga yrkesrollen överhuvudtaget uppstå. Yrkesrollen kräver en abstrakt tillit till system, medan ledaren som per-

son kan handla utifrån den konkreta tilliten till personer. Inom det patriarkala idealet är företagsledning en syssla bland många för eliten i samhället. Det professionella idealet trycker istället på en specialisering av företagsledarrollen där företaget och dess utveckling överordnas ledaren. Den patriarkala ledaren får sin legitimitet genom en allmän elittillhörighet och ägande, medan den professionella ledaren kan hävda legitimitet genom kunskaper och meriter. I det patriarkala idealet är rättvisan informell och kopplad till ledarens personliga omdöme. I det professionella idealet är istället rättvisan formell och knuten till yrkesrollen och vilar på regler och rutiner.

Inom parentes i modellen finns även en könsaspekt. Eftersom den inte undersöks i avhandlingen står den inom parentes men ska ändå nämnas, eftersom den kan förklara senare tiders debatt om kvinnors underrepresentation bland företagsledare. Det patriarkala idealet har mannen som självskrivna ledare och någonting icke ifrågasatt. I det professionella idealet öppnas, i teorin, för att även kvinnor kan leda företag.⁶⁹ Det professionella idealet är inte bara könsneutralt utan även neutralt utifrån etnicitetsaspekter, ålder och dylikt eftersom det är meriterna i sig och förmågan att få företaget att ge resultat som ska vara vägledande för vem som blir ledare. Om företaget sätts i centrum, som det gör i det professionella idealet, är det företagets behov som avgör vem som är mest lämplig som ledare.

Undersökningsobjekten

Hur ska vi då göra för att undersöka om det går att se tendenser på att företagsledarna för de stora svenska företagen började se sig själva som en grupp, där de kunde uttrycka gruppintressen som samtidigt kunde stärka deras legitimitet och status i egenskap av att de var företagsledare? Hur kan vi undersöka företagsledarnas professionaliseringsprocess, vilka uttryck tog den och hur förenades ideal och praktik?

För att svara på frågan om företagsledarnas professionaliseringsprocess krävs två olika undersökningar. Professionaliseringsprocessen kan analyseras både som en teori och en praktik. Teorin som svarar mot professionaliseringsprocessen innebär att professionella ideal måste utformas. Detta kräver en undersökning av diskussionen om företagsledarideal och ideala företag. Praktiken förstås som företagsledarnas faktiska handlande i en rad frågor som kan knytas till deras sätt att sköta företaget. Detta medför en undersökning av företagsledares praktiska agerande.

Den ena undersökningen ska svara på frågan hur ett ideal för det moderna företaget och dess ledning utvecklats. Den andra undersökningen ska svara

⁶⁹ Det är utifrån denna förändring i ideal som frågan om en sned könsfördelning av företagsledare överhuvudtaget kan ställas och som ligger till grund för mycket av den genusforskning som bedrivs om företagsledning.

på frågan hur företagsledningen i praktiken sett ut. Den första undersökningen måste riktas mot företagsledningsideal och därmed måste det moderna företags ideal också tecknas. Denna undersökning kommer att riktas mot etableringen av professionella företagsledarideal, uttryckta från såväl företagsledare som andra. Industriförbundets bild av det effektiva företaget måste analyseras och diskuteras liksom vilka företagsideal som spreds via Industriförbundet.

Den andra undersökningen riktas mot ett par aktörer. Framstående företagsledare med olika framtoning, men med ett gemensamt engagemang i Industriförbundet, ska studeras. Med modellen som utgångspunkt vill jag undersöka företagsledares praktik. I vilken mån kan denna praktik hänföras till det patriarkala idealet respektive det professionella idealet?

För att besvara denna fråga har jag valt att här närmare studera två aktörer. Den ene är J. Sigfrid Edström (1870–1964), känd framförallt för sin långa tid som anställd direktör vid Asea, ett av Sveriges mest framgångsrika företag, samt för sitt engagemang som organisatör av svensk industri i en rad sammanslutningar.⁷⁰ Den andre är Ernst Jonas Wehtje (1891–1972), något mindre känd än Edström. Han var verksam inom Skånska Cementaktiebolaget liksom sin fader vice häradshövdingen Wehtje.

På vilket sätt förhöll sig Edström och Wehtje i relation till företagsledaridealerna? När det gäller professionalisering antas utbildning och organiserande vara viktiga områden för att skapa en exklusiv grupp.⁷¹ Hurdan utbildning och bakgrund hade de och hur rekryterades de till Asea och Skånska Cement? I vilken utsträckning hade Edström och Wehtje ett ägande i de företag de ledde? På vilka sätt gjorde de karriär – inom företaget eller genom att byta företag på resans gång? Genom att studera deras personliga förhållanden, hur de såg på den egna familjen när det gäller utbildnings- och karriärfrågor, vilka personer de använde för att hjälpa de sina, kan kontraster mellan ett offentligt ideal och en privat praktik ge en mer komplex bild av professionaliseringsprocessen.

I min genomgång av Sigfrid Edström och Ernst Wehtje, deras karriärer och arbete inom Asea och Skånska Cement, deras syn på politik, i deras kontakter med andra företagsledare och så vidare är det de ovanstående idealtyperna jag förhåller mig till. Frågan om Edström och Wehtje var mer patriarkala eller mer professionella som företagsledare ställs således, även om jag är medveten om att de inte kommer att entydigt kunna placeras i någon av modellens poler. Modellen ska således användas för att diskutera deras ledarstil.

J. Sigfrid Edström (född 1870) har valts av flera skäl. För det första var han verksam under hela första halvan av 1900-talet på en nivå inom svenskt

⁷⁰ Edström var verksam vid Asea åren 1903–1949, 1903–1933 som verkställande direktör och styrelsemedlem, och åren 1934–1949 som styrelseordförande. Edströms engagemang i industriella organisationer fanns i bland annat Verkstadsföreningen, SAF, Sveriges Industriförbund och Industriens Utredningsinstitut.

⁷¹ Torstendahl (1989:b) och Chandler (1990).

näringsliv som få kan matcha. För det andra är det intressant att fånga en person, som genom sitt organiserande av svenskt näringsliv varit involverad i många centrala sammanhang av betydelse för företagsledning. Edström har valts eftersom han framstod som en brådmogen organisatör. Han var Industriförbundets yngste tillskyndare, hade arbetat och praktiserat i USA, studerat till ingenjör i Schweiz och Göteborg och gjort en snabb karriär som företagsledare.

Den andra personen borde ha avvikande bakgrund jämfört med Edström, för att därigenom underlätta jämförelser. Framst var jag ute efter två personer med olika utbildningsbakgrunder, och när Edström var ingenjör borde den andra vara jurist eller ekonom. Dessutom borde den andra personen vara en arvtagare till ett företag, till skillnad från Edström.

Två tänkbara kandidater fanns, Fredrik Göransson från Sandviken och Ernst Wehtje från Skånska Cementaktiebolaget, som bägge var arvtagare på sina företagsledarposter. Valet föll på Wehtje, eftersom han var yngre, född 1891, kom från en annan region, Skåne, hade en annan utbildning, jurist och ekonom och en annan karriärbakgrund. Han var son till företagsledaren och namnen, häradshövdingen Ernst Wehtje som också han tidigare varit Industriförbundets ordförande. Även Fredrik Göransson från Sandviken hade en liknande bakgrund som Wehtje, men han var, liksom Edström, utbildad ingenjör i Schweiz och hade studerat i USA.

Valet av Wehtje motiveras således med att han i relation till Edström hade en annan utbildningsbakgrund, var arvtagare, tillhörde en annan generation och kom från en annan region. Wehtje har valts som en något yngre företrädare för industrins ledarskap, född in i ett företagande och senare även aktiv som riksdagspolitiker. Både Edström och Wehtje har varit ordförande för Sveriges Industriförbund och kan räknas till de stora framgångsrika företagsledarna i Sverige.

Material och metod

De två undersökningarna bygger på olika typer av material. Den första undersökningen vilar främst på publicerat material och den andra i första hand på opublicerade brev. Den första undersökningen bygger framförallt på material där frågan om företagsledning dryftats, men även på publikationer från Industriförbundet som behandlar frågan om företagets effektivitet. Materialet är således behäftat med en tendens. Industriförbundet och företagsledare antas publicera sådant som ger en självbild som de står bakom. Jag undersöker emellertid en norm om hur ett företag ska vara och hur det ska ledas, därför spelar denna tendens ingen roll för resultatens relevans. Materialet svarar på frågan om hur aktörerna ville framföra denna norm. Jag har i första hand använt mig av uttalande av företagsledare och andra där företags-

ledning diskuterats, samt Industriförbundets publikationer för att se hur bilden av det ideala företaget och dess ledare konstruerades.

I den andra undersökningen, om aktörernas praktik, har jag i huvudsak använt mig av ett rikligt förekommande brevmaterial från Edströms och Wehtjes samlingar.⁷² Korrespondensen ger en god inblick i bägge direktörernas sociala liv, inte endast det som strikt rör företagets skötsel. Materialet kring Edström är större än det om Wehtje. Detta beror inte på att materialet om Wehtje är litet, utan snarare på att omfattningen av Edströms material torde vara oöverträffat när det gäller svenska företagsledare. Edströms samling innehåller till stora delar en mycket omfattande korrespondens, många tusentals brev, från hans aktiva period. Vid Stockholms stadsarkiv finns bouppteckningen från Edström, vilket varit till hjälp för att analysera hans aktieägarande. Även Aseas arkiv innehåller en del uppgifter om Edström.

De tryckta källor där Wehtje figurerar rör i första hand släkten Wehtjes roll som företagare. Det finns mindre biografiskt material om Ernst Wehtje än om Sigfrid Edström. Otryckta källor om Wehtje finns i Wehtjes arkiv.⁷³ Det rör sig huvudsakligen om korrespondens från Ernst Wehtje åren 1916–1971, men även en del av faderns, häradshövdingen Wehtjes, brev finns där. Jag har nyttjat denna korrespondens från dess början fram till och med 1942. Åren före 1930 är tämligen sparsamt representerade. Efter 1930 ökar brevmängden och det rör sig om ett par till fyra volymer per år. Wehtjes bouppteckningsmaterial finns bevarat på landsarkivet i Lund.⁷⁴

När det finns ett mycket omfattande brevmaterial, som från Edström, är det nödvändigt att göra ett urval. Detta har gjorts med utgångspunkt i den modell som presenterades tidigare i detta kapitel. Wehtjes korrespondens har kunnat excerperas mer fullständigt, eftersom den är mer hanterlig i omfång. De metoder jag följt vid excerperandet av brevmaterialet har styrts av att jag velat fånga aktörernas sociala relationer. Långa brevserier har jag sett som en indikation på att den relationen haft relevans för företagsledaren och i någon mening varit viktig för honom. På så sätt har de relativt mångfaldiga breven inom familjen spelat roll för att kunna komma närmare aktörerna. Vidare har jag koncentrerat mig på företagsledarnas olika valsituationer, som exempelvis vid olika sorters rekryteringar, där företagsledandets praktik avspeglats och lämpat sig väl att följa. Brev till och från andra storföretagsledare har varit intressanta med tanke på frågan om företagsledandets praktik och ideal. Genom dessa har aktörernas åsikter och prioriteringar kunnat fångas.

En relativt rikhaltig litteratur om företagets historia samt biografier om personerna, har kunnat ge en bakgrundsbild av Asea, Skånska Cement, Edström

⁷² J. Sigfrid Edströms arkiv finns vid Riksarkivet RA, och är mycket omfattande. Ernst Jonas Wehtjes arkiv finns vid Lunds Universitetsbibliotek, LUB.

⁷³ Ernst Wehtjes arkiv i LUB.

⁷⁴ Bouppteckning efter Ernst Jonas Wehtje, LLA.

och Wehtje.⁷⁵ Har då denna litteratur styrt min källbearbetning på ett sätt som drabbat avhandlingen källkritiskt? Eftersom denna typ av litteratur inte sällan är heroiserande, har jag medvetet förhållit mig kritisk till den bakgrundsinformation som funnits där och inte låtit den styra genomgången av källorna. Avsaknaden av sådan information som inte bekräftar schablonbilden av företagsledare, har dessutom gjort att korrespondensmaterialet varit helt avgörande för att kunna svara på avhandlingens explicita frågeställningar.

Korrespondens från företagsledare har använts i tidigare forskning. Niklas Stenlås har hävdats att företagsarkiv ofta är mycket välordnade, eftersom brevmaterialet användes aktivt i företagsledandet, speciellt om företagsledarna var skilda åt av geografiska avstånd. När det gäller Edströms och Wehtjes arkiv skiljer de sig en del från andra företagsledararkiv, då de innehåller mycket privat material. Just dessa arkiv kom att lyftas ur företagsarkiven efter det att Edström och Wehtje avslutat sina tjänster för företaget. Arkiven behöll karaktären av välskötta företagsarkiv.⁷⁶ Med andra ord passar just Edströms och Wehtjes arkiv särskilt bra för denna undersökning då de dels kan förväntas svara på frågor kring företagsledandets praktik, och dels kan visa på mer privata och sociala sidor hos företagsledarna. Edströms och Wehtjes korrespondens har båda en personlig prägel, vilket ger dem intryck av intimitet och ärlighet, som gör det lätt att skaffa sig en bild av brevskrivarna som personer och ledare. Innehållet i dem har mestadels rört företagets skötsel i vid bemärkelse. Dessutom har privata relationer till den närmaste familjen, släktingar och vänner också belysts i olika brev. Ibland har detta blandats i ett och samma brev, eftersom familj, släkt och vänner varit en del av företagandet, eller för att företagarkontakter utvecklats till personliga vänskapsband.

En nackdel med brevmaterialet är dess omfång och förgreningar till en mängd olika personer. Det har varit svårt att följa och rekonstruera olika skeenden. Mycket har, av naturliga skäl, varit underförstått för brevskrivarna och inte redovisats explicit. Uppföljningar av olika ärenden har ibland skett utanför brevmediet, vid personliga möten eller per telefon. Sådant har ibland kunnat spåras via andra brev eller i annat material, men ibland har det inte

⁷⁵ När det gäller företagshistoriker om Asea har jag använt mig av standardverket *Asea under hundra år* av Glete (1983), men även *Asea 1883–1948* i tre delar av Helén (1955–1957), samt *Ett elektriskt halvsekel. ASEA 1883–1933* av Åkerman (1933). För Skånska Cementaktiebolaget nyttjas i huvudsak *Cement i 100 år. En krönika om Skånska Cementaktiebolaget* av Åberg (1972), för Wehtjes tid vid IFÖ-verken även *Bromölla: samhälle och industri vid Ivsjöns strand* (1979). Biografier om Edström har författats av Bratt (1950) och Bratt (1953), Bring (1940), Edström själv, Edström (1959). Därtill har Leif Yttergren skrivit en rad artiklar om Edström som idrottsbyråkrat, Yttergren (2004) och även Anders Lif har skrivit om Edström och Asea under den ryska revolutionen, Lif (2004). Biografier av Wehtje saknas, men vissa biografiska uppgifter har hämtats ur Wästberg (1988), som beskriver hans föräldrars kärleksrelation och liv.

⁷⁶ Stenlås (1998), särskilt s. 64 f.

gått att få några svar. Att det, speciellt när det gäller Edström, finns en så stor mängd brev efterlämnade gör att det är svårt att orientera sig i materialet. En koncentration på olika personer har här varit nödvändig, vilket gjort att andra, mer oväntade men möjligen relevanta adressater inte undersökts i lika stor utsträckning.

En fördel med brevmaterialet är att de oftast inte varit tänkta att läsas av andra än brevskrivare och mottagare, vilket gjort att de varit uppriktiga och troligen trogna den reella situationen som företagsledaren haft att handla i. Speciellt gäller detta för de brev som gått mellan företagsledaren och någon honom närstående person, där tilliten dem emellan utvecklats över tid. Brevet har tillkommit som svar på frågor hos företagsledarna. Brevet har varit ett viktigt medium i företagsledarnas praktik. För min undersökning har detta varit den avgörande betydelsen. Jag är intresserad av dessa företagsledares praktik och brevmaterialet har varit det bästa bevarade materialet för att kunna studera denna fråga.

Disposition

I kapitel 2 kommer en bakgrund till den ökade samhällsliga organiseringen och storskaligheten att presenteras. I följande kapitel behandlas hur ett professionellt företagsledarideal utvecklades och Industriförbundets framhävande av det effektiva företaget. I kapitel 4 och kapitel 5 analyseras Edströms och Wehtjes praktiska handlande som företagsledare utifrån modellen. Bägge kapitlen avslutas även med sammanfattningar och analyser av respektive företagsledare utifrån modellen. Kapitel 6 slutligen utgör avhandlingens slutsatser. Här kopplas avhandlingens resultat samman och diskuteras.

KAPITEL 2

Organisering och storskalighet

Vad innebar övergången från det traditionella till det moderna samhället? För att kunna svara på den frågan måste vi först fråga oss vad moderniseringen betydde. Moderniseringen innebar en rad olika saker. Främst skapades genom den en ny sorts organisering av mänskligt handlande genom framväxten av nya och allt större organisationer som byggde på utvecklingen av den abstrakta tilliten. Därigenom kan man säga att den mänskliga interaktionen delvis blev mer abstrakt. Vad menar jag då med det? Utvecklingen av två parallella fenomen måste först skisseras. Å ena sidan började organisationer spela en allt större roll och samhällets beroende ställdes alltmer till organisationerna istället för till enskilda personer. Å andra sidan skedde en ökad del av den mänskliga interaktionen med organisationerna som bas. I denna typ av interaktion var personerna oftare anonyma inför varandra, så interaktionen bars istället upp av roller. Sociologen Göran Ahrne har beskrivit detta med mänskliga handlingar och organisationers verksamhet. När organisationer handlar är det människor som agerar. Organisatoriskt handlande är en social hybrid, där utförandet av handlingen görs av en mänsklig individ, men handlingen är ändå organisatorisk, eftersom människan handlar på uppdrag av organisationen.¹ Detta blev möjligt tack vare att den abstrakta tilliten till system utvecklades vid sidan av den traditionella konkreta tilliten till kända personer. Genom den abstrakta tilliten och den ökade andelen av roller i förhållande till organisationerna, ofta i form av yrkesroller, kunde interaktionen inom och mellan organisationer fungera trots avsaknaden av personlig tillit mellan de interagerande.

Organiseringen i sin tur möjliggjorde en ökad storskalighet, men hur kunde denna storskalighet uppstå? Storskaligheten uppkom som ett resultat av att vilja överleva och av begäret efter ekonomisk vinning och ekonomisk rationalitet i konkurrens mellan organisationerna med hjälp av teknologiska innovationer. Teknikerna var dels införandet av rutiner i organisationerna som gav den mänskliga interaktionen riktlinjer för handlandet, liksom minimerande av godtycket och reducerande av osäkerheten inför det kommande. Dessutom standardiserades verktyg och materiel på verkstadsgolven och inom bokföringen på kontoren för att foga samman många små enheter till större. Formella regler uppkom, vilket gjorde handlandet inom och mellan

¹ Ahrne & Hedström (1999), s. 17.

organisationerna mer tillförlitligt. Organisationens uppdelning av roll och person, där rollen kopplades till organisationerna, bidrog till olika yrkesroller med sina specifika kopplingar till olika organisationer.

Organisationerna påverkade det mänskliga handlandet. Till skillnad från det traditionella samhället där vanan utgjorde en viktig grund för handlandet, skapades genom organisationerna i det moderna samhället nya grunder för handlandet inom dem. Att ansluta sig till en organisation innebär att anställas eller ingå medlemskap inom den och därigenom överlämna en del av sina handlingar till organisationens kontroll.² Organisationerna blev större än de enskilda människorna och storskaligheten kunde ge fördelar i konkurrensen på marknaden. Istället för traditionen betydde organisationernas regler, rutiner, standardisering, effektivitetskrav och yrkesroller mer för handlandets riktning. Storskaligheten var endast möjlig genom den abstrakta tilliten. Om den konkreta tilliten skulle ha varit grund för agerande inom och mellan organisationer skulle inte någon storskalighet ha kunnat utvecklas. Det finns gränser för hur mycket en person kan interagera på ett konkret personligt plan, eftersom den typen av interaktion kräver ett personligt engagemang som är tämligen tidskrävande.

Organisationernas betydelse kan knappast underskattas om vi vill förstå det moderna samhällets framväxt. Visst hade det funnits organisationer förut, men inte av sådan storlek och betydelse. För att få politisk och ekonomisk sprängkraft var intressen tvungna att organiseras.

Sveriges ekonomi

Vilka tecken på denna utveckling mot ökad organisering och ökad storskalighet kan vi finna utifrån tidigare historisk forskning? Från sent 1800-tal och många decennier framåt var det just den ökade organiseringen och storskaligheten som var den tydligaste karaktäristiken av samhällsutvecklingen. Det svenska industriella genombrottet brukar tidfästas till 1890-tal.³ Det var då den svenska verkstadsindustrin blev en betydande faktor i framför allt exporthänseende. Företagen organiserades allt mer i aktiebolag och fondbörsen utvecklades som centrum för aktiehandel, vilket underlättade övergången till ägandets anonymisering och storskalighet. Affärsbankernas betydelse för finansieringen av den industriella expansionen blev avgörande. Infrastrukturen byggdes ut för elnät, järnvägslinjer, telegraftrafik och telefoni. Urbaniseringen skapade en marknad för bostadsbyggande och förde fler obekanta människor närmare varandra rent fysiskt. Den offentliga sektorn fick nya och utökade uppgifter.⁴

² Ahrne & Hedström (1999), s. 15.

³ Larsson (1991), s. 24; Magnusson, Lars (1996), s. 359 ff. och Schön (2000), s. 209 ff.

⁴ Larsson (1991), s. 24 f.

Övergången från det traditionella till det moderna samhället blev genom den ökade organiseringen möjlig och det lokala och regionala kunde utvecklas mot storskaliga nationella och internationella system.

Industrialiseringen

Den ekonomiska utvecklingen i Sverige under 1900-talet var under en lång rad decennier mycket god vid en internationell jämförelse. Visserligen fanns industriella kriser på 1920- och 1930-talen, men de förändrar inte helhetsintrycket av en lång och god ekonomisk utveckling.⁵ 1920-talskrisen var koncentrerad till främst exportindustrin. Den drabbade inte bara produktionen utan även investeringarna. Krisen var kort men djup. De värst drabbade branscherna var desamma som gynnats av kriget, det vill säga sågverks-, järn- och stålindustrin som efter kriget mötte ökad konkurrens och minskad efterfrågan.⁶ Några år in på 1920-talet när konjunkturen sakta började vända uppåt drabbades flera affärsbanker av kris.⁷ Vinnare var framförallt de företag som under 1910-talet utvecklats till storföretag och som kunde gå stärkta ur krisen. Förlorare var framförallt järn- och stålindustrin, som drabbades av sjunkande priser på sina produkter.⁸

Om 1920-talskrisen var både konjunkturell och strukturell, så var 1930-talets kris mer konjunkturbetingad. Denna var för svenskt vidkommande över relativt snabbt och var inte lika djup som 1920-talskrisen. Under mellankrigstiden kom staten att spela en mer aktiv roll än tidigare, genom såväl statliga beställningar som olika typer av socialförsäkringsåtgärder.⁹

Under 1930-talets industriella återhämtning fick hemmamarknaden en ökad betydelse. Detta underlättades delvis av den allmänna omställningen till mer protektionistiska åtgärder under perioden. Men även det faktum att det under 1930-talet för första gången fanns fler sysselsatta inom industrin än inom jordbruket, vilket betydde att en ökad mängd varor som tidigare legat inom självhushållningens hägn nu måste köpas från olika företag.¹⁰

Den industriella rationaliseringsrörelsen har setts som en viktig del i framväxten av det moderna samhället.¹¹ Rationalisering omfattar olika aktiviteter som förekommer inom organisationerna i syfte att höja den ekonomiska effektiviteten. Rationalisering innebär även en förändring i synsätt på verksamheter utifrån mer renodlat ekonomiska perspektiv. Den kräver även stan-

⁵ Larsson & Olsson (1992) och Schön (2000).

⁶ Schön (2000), s. 287 f.

⁷ Lindgren (1994).

⁸ Schön (2000).

⁹ Larsson (1991), s. 67 ff.

¹⁰ Larsson & Olsson (1992), s. 37.

¹¹ De Geer (1978), s. 358.

standardisering i så måtto att det som ska omvandlas i ekonomiska termer kan omvandlas utifrån vissa erkända måttstockar. Genom att standardisera såväl bokförings- som produktionssystem ökade möjligheterna till stordrift. Beräkningar av framtida arbete och uppföljningar av arbetets utfall underlättades också av olika beräkningar. Rationaliseringen bidrog även till att skapa yrkesroller, eftersom det blev viktigare att hålla sig inom de reglementen som föreskrevs för att en specialisering och stordrift skulle kunna bli verklighet. Orsakerna till att rationaliseringsrörelsen setts som viktig för det moderna samhällets framväxt är att den skapade rationella system för hur arbetet skulle organiseras utifrån företagets utgångspunkt. Tidsstudier och kostnadsberäkningar var de tidigaste instrumenten som användes och dessa skulle forma nya rutiner för företaget. De sociala frågorna sköts åt sidan i strävan mot maximal effektivitet inom företagen och för att nå de uppställda produktionsmålen.¹²

Industrialiseringens påverkan på människornas levnadsvanor öppnade vägen mot den organiserade storskaligheten. När hjulen väl var satta i rullning var de svåra att stoppa. Inte ens djupa kriser i industriproduktionen och hög arbetslöshet förmådde detta. Istället stimulerade kriserna till ytterligare rationalisering.

Politiska förändringar

Framväxten av det moderna samhället är förknippad med politiska förändringar och en ökad demokratisering. Rösträtten kom att utvidgas successivt under 1900-talets början fram till 1921 då även kvinnor fick rösta i riksdagsval.¹³ Politiska partier etablerades runt sekelskiftet 1900 som den viktigaste kanalen för att fånga väljaropinioner. Partierna sökte stöd i allt bredare väljargrupper för att kunna formulera och driva sin politik. Vid 1900-talets början fanns en stark men oorganiserad höger. Utvecklingen av moderna politiska partier skedde dock inte över en natt. Det Socialdemokratiska arbetarpartiet hade tillkommit redan 1889, liberalerna bildade frisinnade landsföreningen 1902 och högerns riksorganisation, Allmänna valmansförbundet, bildades 1904.¹⁴ Vänstern, som omkring sekelskiftet 1900 omfattade liberaler och socialdemokrater, hade behov och intresse av att organisera sig för att samla den ökande andelen väljare till sig. Kampen för allmän rösträtt var en drivkraft. Det liberala partiet växte fram ur rösträttsrörelsen. Den gamla högereliten såg sig även den tvingad att följa med i organiserandet för att försvara sina positioner.¹⁵ De sista stegen mot allmän och lika rösträtt togs av

¹² De Geer (1978), s. 113 ff.

¹³ De skulle ha fyllt 23 år. Utestängda var personer som stod under förmyndare, var försatta i konkurs eller varaktigt var försörjda av fattigvården. Carlsson & Rosén (1961), s. 643.

¹⁴ Stenlås (2002), s. 49.

¹⁵ Stenlås (2002), s. 50 f.

regeringen Nils Edén (liberal) i en koalitionsregering mellan liberaler och socialdemokrater.

När rösträttsstriden och försvarsstriden var avslutad vid 1920-talets ingång gällde den politiska kampen mest ekonomiska och klasspolitiska motsättningar mellan arbetare och kapitalägare.¹⁶ Under 1920-talet och fram till 1932 var regeringsmakten svag och grundad på minoritetsregeringar, vilket bäddade för många kompromisser. Mellan Brantings regering 1920, för övrigt den första socialdemokratiska i världen som tillsattes utan revolution, fram till Per Albin Hanssons regering 1932, hade landet inte mindre än tio olika regeringar under ledning av åtta olika statsministrar. Från 1932 till 1946 var Per Albin Hansson regeringsbildare förutom en kort period 1936, då bondeförbundets Axel Pehrsson tog över.¹⁷ Andra världskriget innebar samlingsregering med socialdemokraternas Per-Albin Hansson som statsminister. Efter kriget satt socialdemokraterna i regeringsställning fram till 1976.¹⁸ Socialdemokratins långa regeringsinnehav skapade en större långsiktighet och stabilitet i politiken och utgjorde en grund för statens ökade inblandning på ekonomiska och sociala områden vilket bidrog till utvecklingen av välfärdsstaten.¹⁹

Framväxten av politiska partier, där politikerna var experter på att bedriva partipolitik och där välfärdsstaten växte fram, var grundad i en utveckling av den abstrakta tilliten till systemet. Förändringen krävde fler byråkrater som följde organisationernas regler och rutiner, och den krävde att gemene man satte sin tillit till att organisationerna fungerade. Genom organiserandet av de storskaliga systemen skapades avstånd och anonymisering. Den abstrakta tilliten till system skulle överbrygga dessa avstånd, genom att regler och rutiner minskade osäkerheten och skapade förutsägbarhet.

Eliter och organisationer

Ur ett politiskt och ekonomiskt perspektiv fick det moderna samhället sitt genombrott i Sverige under 1910- och 1920-talen i och med införandet av allmän rösträtt och det ökande beroendet av industrin.²⁰ Det har hävdats att den gamla eliten slogs ut och ersattes av två nya eliter, där den ekonomiska makten över företagen och den politiska makten skildes åt på ett utifrån

¹⁶ Carlsson & Rosén (1961), s. 645.

¹⁷ Carlsson & Rosén (1961), s. 647. Regeringen Axel Pehrsson hann inte lägga fram en enda riksdagsproposition. Carlsson & Rosén (1961), s. 689.

¹⁸ Perioden 1951–1957 i koalition med Bondeförbundet, under 1960-talets sista år med egen majoritet och under övriga perioder med stöd i riksdagen av Vänsterpartiet.

¹⁹ Larsson & Olsson (1992), s. 37.

²⁰ Schön (2000), s. 287, där Schön menar att 1920-talet kom att markera det industriella samhällets genombrott.

europiskt perspektiv unikt sätt.²¹ Den nya ekonomiska eliten byggde på industriföretagande och kontroll över dessa företag. Den gamla elitens ekonomiska bas var bunden till jordbruket och råvaror från skogen och gruvorna. Den gamla eliten var förknippad med ägandet och traditionen. Den nya politiska eliten grundade sin legitimitet i industrisamhället och de arbetare som verkade inom företagen. Den nya ekonomiska eliten kunde inte hävda politisk överhöghet på samma sätt som tidigare eliter gjort, eftersom deras legitimitet byggde på drivandet av lönsamma företag, men inte på tanken att de representerade medborgarnas bästa. Storföretagsledarna hävdade visserligen företagets bästa och därigenom hela landets bästa, men det var arbetarrörelsens ledare som attraherade fler väljare och kunde hävda en större grupp av medborgarnas bästa.

Inte bara de organisationer som utgjordes av företag växte i omfång, antal och betydelse. Även de på andra intressen grundade organisationerna gjorde det. Med en mer direkt politisk inriktning organiserades arbetarna i yrkes- och politiska organisationer för att formulera och tillvarata sina intressen. Det socialdemokratiska arbetarpartiet (SAP) grundades 1889 och Landsorganisationen (LO) bildades 1898. Genom arbetarnas ökande numerär försettes arbetsgivarna i försvarsställning och såg sig tvingade att organisera sina intressen. Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) grundades 1902 och Sveriges Industriförbund bildades 1910. Genom att formulera mål och ideal som beskriver en bättre framtid genom organiserandet av intressena kunde större skaror lockas att sätta sin tilltro till de nya organisationerna.²² Detta frö till konflikt mellan den nya tidens arbete och kapital skulle även visa sig vara en källa till samförstånd. Om arbetets och kapitalets intressen divergerade när det gällde fördelning av tillväxtens frukter, så var de ändå ense om att tillväxten var den framtida vägen.²³

Både den nya ekonomiska och den politiska eliten var beroende av industrialiseringen och framväxten av stora företag, eftersom dessa skulle gynna alla och leda till välståndökning. Men där de ekonomiska ledarna sågs som legitima och kompetenta att leda företagen, sågs arbetarnas ledare som de bästa representanterna för arbetarnas krav på att fördelningen av tillväxten skulle gynna även arbetarna. De ekonomiska ledarna sågs som diskvalificerade för de fördelningspolitiska uppdragen, samtidigt som arbetarnas ledare inte tilltröddes den ekonomisk-industriella kunskapen för att leda företagen framgångsrikt. Bägge dessa grupper ville ha ekonomisk tillväxt och de förenades på vägen dit genom uppbyggnaden av strategier, som vilade på storskalighet och organisering

²¹ Therborn (1989) och Glete (1991).

²² För ökningen av antalet medlemmar inom LO, se exempelvis Johansson & Magnusson (1998), s. 343 ff. För ökningen av medlemmar i SAF, se Hallendorf (1927).

²³ Lewin (1967).

Fram till omkring 1920-talet handlade det fortfarande från industrins ledares sida om att disciplinera arbetarna för det nya industriarbetet och att försöka rationalisera industrin. Regeringarna hade relativt litet inflytande över samhällsutvecklingen och den offentliga sektorn var ännu liten. Historikern Svenbjörn Kilander har, i sin undersökning av ideologisk förändring under 1800-tal och tidigt 1900-tal, hävdad att staten förvisso kunde reagera men inte dirigera.²⁴

Ett stycke in på 1930-talet hade arbetarrörelsen vuxit sig så pass stark och förändrat statsapparaten i riktning mot ett större samhällsengagemang, att den utgjorde ett hot mot industrins ledare, främst fördelningpolitiskt. Under 1930-talet stärktes regeringsmakten och staten tog större ansvar för samhällsutvecklingen. Den offentliga sektorn blev större. Eftersom staten hade ett större folkligt stöd än tidigare, särskilt för uppbyggandet av sociala åtgärder, och för att den blivit bättre organiserad kunde den sluta nöja sig med att bara reagera och istället börja dirigera.

Även arbetarna ville nu effektivisera, men även få större inflytande över fördelningen, samtidigt som företagsledarna fick se sin ekonomiska ideologi utsättas för attacker. Den socialdemokratiske finansministern Ernst Wigforss uttalande om ett ”näringsliv som går för full maskin” var uttryck för effektivitetssträvan och det samförstånd i denna fråga som rådde mellan arbete och kapital.²⁵ Från socialdemokratins sida motiverades detta av utvecklingen under 1920- och 1930-talens kriser och den arbetslöshet som då rådde.²⁶ Industriledarnas självbild, som den dominerande ekonomiska ideologens, naggades i kanten. Det fanns en rädsla hos näringslivet för att den yngre intelligentskan skulle lockas över till socialdemokratin och statens förvaltningsorgan. Under sent 1930-tal bildades därför IUI – Industriens Utredningsinstitut av företrädare från näringslivet, för att genom denna organisation kunna sprida en ekonomisk ideologi på vetenskaplig grund som passade de stora exportföretagens syften.²⁷

Företagen och ledarrollen

Även om både 1920- och 1930-talskriserna följdes av återhämtningar så fanns problem för dem som var mest beroende av industrin, det vill säga industriföretagarna och arbetarna. Medan 1920-talskrisen inte innebar någon större förändring i den dominerande ekonomiska teorin och i statens agerande, så förändrades detta vid tiden för 1930-talskrisen. Under 1930-talet utmanades det traditionella ekonomiska tänkandet, som innebar att statens

²⁴ Kilander (1991), s. 216.

²⁵ Lewin (1967), s. 99, citerat ur *Nationalekonomiska föreningens förhandlingar* (1933).

²⁶ Lewin (1967), s. 100.

²⁷ Henriksson (1990).

inblandning skulle minimeras och att lönerna skulle hållas nere. Stockholmskolan och Keynes hävdade att högre löner och statliga beställningar i lågkonjunktur skulle öka efterfrågan på varor, vilket skulle gynna ekonomin och fördelningen av välståndet.²⁸ Om tiden fram till 1930-talet innebar industrimännens ökade betydelse och att deras självbild stärktes, så innebar krisen på 1930-talet och socialdemokraternas maktövertagande att socialdemokraterna tog över initiativet och hotade industrimännens självbild som rationella ledare av företag och samhälle. Socialdemokratins ledare kom dock att närma sig ledarna för de stora företagen och de kunde samsas i en likartad positiv syn på storskalighet, där bägge sidor var beroende av en ökad tillväxt genom ett mer ekonomiskt rationellt företagande och utnyttjande av resurser.²⁹

Arbetarrörelsen och näringslivet organiserade den industriella arbetsmarknaden på nya sätt, med början omkring sekelskiftet 1900. Det blev allt vanligare med nationellt täckande organisationer där LO och SAF kom att utgöra två motpoler. Men de fungerade också legitimerande gentemot varandra. Ökad organisering från ena sidan stimulerade sannolikt till en ökad organisering även hos motparten.

När organisationernas betydelse växte och när organisationerna blev den ryggrad som det moderna fäste vid, blev det också viktigare med ökad specialisering inom dem. En rad nya yrkes- och expertroller växte fram inom organisationerna.

När den konkreta tilliten till personer på allt fler områden fick ge vika för organiserandets abstrakta tillit, ökade kraven på välfärdsåtgärder där det allt mer kom att ses som logiskt att staten skulle garantera dessa. Det fanns en politisk vilja från främst socialdemokratiskt håll, att låta statens uppgifter växa från 1930-talet, när industrisamhället var ett faktum och arbetarrörelsen tagit den politiska makten.

Den bild som tecknats av övergången från det traditionella till det moderna samhället har fokuserat på nya former av tillit och en tyngdpunktsförskjutning från den konkreta till den abstrakta tilliten, på organiserandets och organisationernas ökade betydelse, på tilltagande storskalighet och framväxten av specialiserade roller inom organisationerna. Samhällsutvecklingen från 1930-talet med en socialdemokratiskt dominerad statsapparat och de stora exportföretagens ekonomiska framgångar visar på genomslaget för det storskaliga, inom såväl politik som ekonomi. Det är tydligt att bägge sidor var intresserade av planer i stor skala med hög grad av abstrakt tillit till system.

Men hur såg det ut i toppen av de organisationshierarkier som de stora företagen utgjorde? Styrdes deras handlande av abstrakt tillit till system i enlighet med det professionella idealet eller hade det patriarkala idealets tradi-

²⁸ Lewin (1967), s. 76 ff.

²⁹ Isaksson (2002), s. 201 ff.

tionella tillit till personer fortsatt stor betydelse? I avhandlingens fortsättning kommer dessa frågor undersökas genom att företagsledarnas ideal och praktik studeras.

KAPITEL 3

Professionella företagsledarideal

I detta kapitel ska professionella företagsledarideal undersökas. Professionalisering kan analyseras som innefattande både det ideala och det faktiska, där graden av överensstämmelse mellan ideal och praktik avgör huruvida professionaliseringen varit framgångsrik. Ideal framstår som en viktig grund i analysen av professionalisering, eftersom idealen kan ses som en renodling av yrkets underförstådda målsättning i jämförelse med den mer mångtydiga praktiken. Professionella företagsledarideal behöver inte uteslutande konstrueras av företagsledare själva. Även andra grupper, såsom akademiker eller organisationsutvecklare med intresse av företags- och företagsledningsfrågor, kan bidra till att skapa professionella företagsledarideal.

Den svenska akademiska debatten om företagsledning etablerades under 1940-talet och den hämtade främst sin inspiration från USA. Två studier, publicerade under tidigt 1930-tal, kom att bidra till att intresset för företagsledning, ur olika aspekter, ökade.¹ Bakgrunden till det ökade intresset för företagsledning bestod i att fler företag utvecklades från att ha varit små och ledda av grundaren/ägaren till att bli större med fler delägare och anställda företagsledare. De riktigt stora företagen blev en realitet först i USA vid 1800-talets slut, men samma tendens följde i andra västländer.²

Även om de forskare som behandlade frågan om företagsledning inte uttryckligen talade om företagsledarideal, kan ideal analyseras ur dessa uttåg. Att företagsledning överhuvudtaget började diskuteras, tyder på att den förändrade verkligheten, med fler anställda ledare i allt större företag, även medförde en förändring i företagsledarideal. Vad fokuserades då på i den amerikanska forskningen om företagsledning och vilket inflytande fick den för svenskt vidkommande?

Adolf A. Berle jr och Gardiner C. Means har i sin studie, *The Modern Corporation and Private Property*, från 1932 analyserat de stora moderna amerikanska företagen utifrån nämnda ägandeförändringar. Även om studien inte enbart fokuserar på företagsledningen, utan på makten över företagen när företagens ägande separerats från dess ledning, menar Berle och Means att företagsledaren i allmänhet fick större insyn och kontroll över företaget

¹ Berle & Means (1932) och Taussig & Joslyn (1932).

² Se Chandler (1977) och Chandler (1990).

än ägarna.³ Utifrån perspektivet om insyn och kontroll över företagen stod alltså företagsledaren i närmare relation till företaget än vad de många små ägarna gjorde. Eftersom företagsledarna fick ökad kontroll över företagen på ägarnas bekostnad, kunde nya företagsledarideal, där ägandet inte längre utgjorde en grund, börja utvecklas.

När ägare och företagsledare inte längre var en och samma person uppstod således grunden till en potentiell konflikt mellan de som ägde och de som förvaldade företagen. Uppdelningen av ägandet och styrningen av företaget möjliggjorde etablerandet av nya företagsledarideal, eftersom företagsledarna främst sade sig vara lojala mot företaget och inte mot kapitalet. För de anställda ledarna blev det viktigare att långsiktigt verka för ett expansivt företag än att söka få avkastning på kapitalet, vilket varit ägarnas främsta drivkraft. Fokus skiftade således från kapitalavkastning mot företagsutveckling när den anställde företagsledaren tog kontrollen över företagen.

Samma år som Berle & Means studie publicerades, presenterades även en stor undersökning av amerikanska företagsledares sociala ursprung i F. W. Taussig och C. S. Joslyns studie *American Business Leaders*. Undersökningen var sociologisk till sin karaktär. Taussig & Joslyn konstaterade att en tiondel av den amerikanska befolkningen producerade sju tiondelar av dess företagsledare. Undersökningen kretsade således kring frågan om ekonomisk ojämlikhet och möjligheten att bli företagsledare.⁴ På sätt och vis kan boken ses som tangerande vid frågan om professionalisering och företagsledarideal, även om begreppen inte användes explicit. Taussig och Joslyn resonerade om huruvida de mest lämpade personerna blev företagsledare, oavsett ekonomisk och social bakgrund. Författarna ställde därmed frågan om ökad social mobilitet skulle gynna företagen och samhället. Frågan om den sociala snedrekryteringen var central och underförstått uttrycktes företagsledarideal som hävdade att den mest lämpliga borde bli företagsledare, oavsett social härkomst. I enlighet med ett professionellt ideal poängterades således formella meriter och kunskaper före härkomst och sociala kontakter.

Mabel Newcomer har i sina studier från 1955, *Big Business Executive* och *Professionalization of Leadership in the Big Business Corporation*, uttryckligen behandlat företagsledarideal i USA vid mitten av 1900-talet, samt relaterat idealen till professionalisering och frågor om etik för företagsledare. Hos Newcomer framstår den ideala företagsledaren år 1950 i USA som en professionell företagsledare där en början till etiska normer inom gruppen företagsledare kunde skönjas. Hon karaktäriserade den professionella företagsledaren som en person som fått högre utbildning, vilket ökade den sociala mobiliteten, trots att utbildningen för företagsledare ännu inte i någon större utsträckning blivit specialiserad på administration och ledning.

³ Berle och Means hävdade att företagsledarens insyn i företagen, som ägarna saknade, kunde ge ledaren fördelar vid eventuella affärer med företagets aktier. Berle & Means (1932), s. 326.

⁴ Taussig & Joslyn (1932), s. 241 och 262 ff.

Newcomer hävdade att om företagsledare generellt hade ökad utbildning, kunde detta leda till att även personer från fattigare hem kunde nå en ledarposition. Newcomer fastslog att meriter, och inte finansiell uppbackning, gavs ett allt större utrymme vid urvalet av företagsledare. Med fler anställda direktörer inom företagen togs även fler beslut i grupp, vilket ansågs vara mer professionellt eftersom det minskade godtycket. Newcomer konkluderade att år 1900 hade fler företagsledare regeringsuppdrag vid sidan av sina företagsengagemang än år 1950, då de förväntades ägna all sin tid åt företaget. Dessutom menar Newcomer att fler anställda direktörer skapade etiska normer, där det allmännas bästa prioriterades före den personliga vinningen. Newcomers analys av företagsledarnas professionalisering innehöll samtidigt en reservation. Förmögenhet och familjeband var fortfarande viktiga och den företagsekonomiska utbildningen i sin linda, vilket gjorde att andra utbildningar ännu var viktiga. De etiska normerna var under utveckling men karaktäriserades av henne som aningen formlösa.⁵ Det företagsledarideal som Newcomer diskuterat, pekade således mot ökade meriter, mindre godtycke, koncentration på företagets skötsel och en etik som hävdade det allmännas bästa och sökte legitimitet ur samhällsnyttan.

Sammanfattningsvis kan den amerikanska forskningen från 1930-talet och framåt sägas ha etablerat företagsledare som en yrkesgrupp, som undersöktes ur maktavseende och ur vilka socialgrupper de hade sitt ursprung. Frågan om företagsledarideal formulerades inte uttryckligen, men problematiseringen av företagandet gav nya insikter. Företagsledarna ansågs ha mer kunskaper om företagen än ägarna och därmed mer makt över företagen. Frågan om den mest lämpade blev företagsledare ställdes i centrum, där företagsledaren kom att ses som en potentiell makthavare. Denna position borde de mest lämpade kunna ha chans att nå. Newcomers studier från 1955 poängterade att den mest lämpade borde kunna bli företagsledare, genom ökad utbildning. Utöver detta pekade hon på att nya normer för företagsledning etablerades, där företagsledaren skulle anställas utifrån företagets behov och handla i enlighet med det allmännas bästa.

För svenskt vidkommande påbörjades forskning om företagsledning av Sune Carlson, främst utifrån amerikanska impulser. Carlson hade, på sin lärare Bertil Ohlins uppmaning, valt att doktorera i nationalekonomi vid University of Chicago där han också disputerade 1936. Tillbaka i Stockholm etablerade Carlson ett nytt företagsekonomiskt studieområde genom boken *Företagsledning och företagsledare* som kom 1945. Därmed kom Carlson att bli känd som företagsekonom.⁶

Förutom den akademiska diskussionen i Sverige om företagsledare diskuterades ledningsfrågor i viss mån av företagsledare själva, även om detta inte lämnat avtryck i något speciellt forum. De material som kan besvara

⁵ Newcomer (1955: a), s. 151 ff. och Newcomer (1955:b), s. 59 ff.

⁶ Carlson (1983), s. 38 och Johanson (1995), s. 211 ff.

frågan om företagsledarideal bör uttrycka idéer eller åsikter om företagsledning. En litteratursökning på företagsledningsfrågor visar att explicita sådana var sällsynta före 1945.⁷ Även om de explicita uttalandena om företagsledning decennierna före 1945 var sparsmakade, förekom att frågan diskuterades. Men företagsledning framstod inte som något större problem vare sig för samtidens ekonomer eller för näringslivets representanter. Ändå var det under detta skede som det professionella idealet bör ha börjat utformats.

Det finns endast ett fåtal företagsledare som ur någon aspekt behandlat frågan under 1920- och 1930-talen.⁸ Däremot visade sig inte de rationaliseringsexperter, som historikern Hans De Geer undersökt och identifierat, ha sysselsatt sig med frågan om företagsledning.⁹ Frågan om och i så fall var företagsledningsfrågor diskuterades har gjort en genomgång av olika tidskrifter kopplade till företag och till företagsamhet nödvändig. De tidskrifter som har excerperats är sådana som näringslivets organisationer, företagen, fackförbund och olika branschtidningar inriktade mot ekonomiska frågor, givit ut.¹⁰ Tidskrifterna har valts för att belysa såväl arbetsgivares som fackföreningars och samhällsdebattörers syn på företagsledning.

De två stora arbetsgivare- och företagsledareorganisationerna SAF och Industriförbundet, gav båda ut tidskrifter och publikationer. SAF:s tidskrift *Industria* började utkomma 1905 och Industriförbundets meddelanden samt deras publikationer 1910. Dessa har undersökts fram till 1945 eftersom de vände sig till företagsledare och det därför är rimligt att anta att frågan om företagsledning diskuterades där. *Tidskrift för affärsekonomi*, utgiven åren 1928–1932 har också studerats. Denna tidskrift vände sig till företagsledare och där skrev ofta företagsekonomerna Oskar Sillén och Gerhard Törnqvist, samt rationaliseringsförespråkaren Olof Kärnekull.¹¹ *Affärsvärlden*, en ekonomisk veckorevy, har behandlats åren 1910–1945 eftersom också denna tidskrift vände sig till näringslivets representanter. Något förvånande lyser debatten om företagsledning med sin frånvaro i dessa tidskrifter, trots att de vände sig till företagsledare och andra representanter för näringslivet.

⁷ Sökningen gjordes i det svenska biblioteksdatasystemet Libris och sökorden var *företagsledning, företagande, företagare, företag, direktör* och *direktörskap*.

⁸ Dessa var verkställande direktörerna i SKF, Björn Prytz "Kraven på företagsledaren" i *Handel och industri. Praktisk handbok för affärsmän*, (1927); i Sandvikens Jernverk, Fredrik Göransson *Företagare och andra arbetare* (1936) och i bruksföretaget Lesjöfors Aktiebolag, Gerhard De Geer *Företaget ur arbetsgivarens, arbetsledarens och arbetarens synpunkter* (1936).

⁹ De Geer (1978), s. 239 f.

¹⁰ Genomgångar av tidskrifternas register i förekommande fall har gjorts utifrån frågan om artikelrubriker eller författarnamn har kunnat associeras till företagsledningsfrågor.

¹¹ Gerhard Törnqvist var eldsjelen bakom *Tidskrift för Affärsekonomi*, enligt Östlund (1995), s. 147. Se även De Geer (1978), s. 203 ff. De Geer menar att dessa tidskrifter var viktiga pressorgan för rationaliseringsrörelsen och att *Tidskrift för Affärsekonomi* skulle vara ett forum för bland annat frågor om affärsföretagets ledning.

Även de större företagens tidningar, som började utkomma under 1900-talets första decennier, *Aseas egen tidning* (Asea), 1909–1924, samt *Sfären* (SKF), 1921–1932, har undersökts. Företagens tidningar har dock under denna period inte fokuserat på ledningsfrågor, utan istället lyft fram en bild av företagen som framgångsrika och ärofyllda att arbeta inom.

Erland Nordlund, tidigare verksam inom Sveriges Industriförbund som dess verkställande direktör där han ansvarade för utgivning av förbundets publikationer 1910–1916, var senare redaktör för ett par tidskrifter som tog upp frågan om organisering. Dessa var *Nordisk tidskrift i organisation*, 1919–1922 samt Skattebetalarnas tidskrift *Sunt förnuft* åren 1921–1930. *Sunt förnuft* inriktade sig på att kontrollera skattemedlens användning och pläderade för sparsamhet inom kommunala och statliga förvaltningar. Nordlund förespråkade en bättre organisering av företag och kom efter sin tid i Industriförbundet att verka som utgivare av nordisk tidskrift i organisation under hela dess historia, åren 1919–1922. Därefter var han verksam som redaktör för tidskriften *Sunt förnuft* fram till sin död 1930. Dessa tidskrifter har excerperats utifrån frågan om synen på företagsledning och har visat sig innehålla bidrag till diskussionen om företagsledning.

Dessutom har fackföreningsrörelsens tidskrift *Fackföreningsrörelsen*, utgiven av Landsorganisationen åren 1921–1945, undersökts. Ytterligare tidskrifter som *Bankvärlden*, utgiven av Svenska Bankmannaföreningen, har genomgått åren 1915–1945. Både arbetare och banktjänstemän berördes av företagsledningen och ledningsfrågan kan förväntas ha diskuterats i dessa tidskrifter ur olika perspektiv. Frågan om företagsledning behandlades där, även om det skedde mycket sparsamt.

Under mellankrigstiden kom själva *företaget* att bli föremål för omfattande debatter med avseende på dess organisation, rationalisering och frågor om samförstånd mellan arbetare och kapital. När det gäller samförståndsfrågan, menar historikern Karl Molin, att företaget ställdes i centrum.¹² En fokusering på företaget i sig medför ett perspektiv som potentiellt tillmäter frågor om företagets ledning en stor betydelse. Därför har även debatter om företagets organisation analyserats. Sveriges Industriförbund bedrev en omfattande publikationsverksamhet och ägnade en avdelning inom denna åt frågan om hur företagen skulle organiseras för att bli så effektiva som möjligt. Ideal för effektiviseringar har undersökts, eftersom de har haft mycket nära samband med synen på företagets uppgift, vilket antas ha haft betydelse för företagsledningsfrågor.

¹² Molin (1998), s. 122.

Idealen formulerade

De professionella företagsledaridealerna fanns formulerade i mitten av 1940-talet hos Sune Carlson. Även i företagsledaren Ernst Wehtjes föredrag om "Företagsledaren företaget" från år 1946 framfördes liknande argument. De idéer som kom till uttryck hos Carlson och Wehtje stämmer väl överens med det professionella idealet som presenterades i en modell i kapitel 1. Därför är det rimligt att tala om att det fanns explicita professionella företagsledarideal vid den tiden, åtminstone hos Carlson och Wehtje. Företagsekonomen Sune Carlsons undersökning *Företagsledning och företagsledare* från år 1945, var den första vetenskapliga studie som behandlade företagsledning i Sverige. Carlson beskrev där den professionella företagsledaren.

Med avseende på sin ställning gentemot företaget kan han karaktäriseras som den anställde och med avseende på sin utbildning som allroundteknikern eller som den professionella företagsledaren. Företagsledningen har på senare tid allt mer börjat få karaktär av ett särskilt yrke, och ett yrke som utövas av anställda specialister.... Detta, att näringslivets män helt ägna sig åt sina företags tekniska och ekonomiska problem och överlåta samhällsproblemen åt andra, är en relativt modern företeelse. Förr var det icke så. Sekelskiftets företagsgrundare voro ej endast patriarkaliska ledare för sin personal, de voro även kommunala och politiska ledare.... Det stora företaget har en delvis annan sociologisk karaktär, och ledarens ställning blir där också en annan. Företagets organisation får en mera formell uppbyggnad och relationerna mellan de medverkande bli av mer opersonlig och indirekt natur.¹³

Tydligt är att Carlson ansåg att en ny typ av företagsledare vuxit fram, där företagsledning fått karaktären av ett yrke utövat av utbildade specialister. Den moderna företagsledaren skulle sköta företaget och inte syssla med politik, som den patriarkala ledaren gjort, utan överlåta samhällsproblem åt andra. Företagsledning blir med detta synsätt något mer renodlat och specialiserat, vilket stöder tanken på en ny yrkesroll med andra idéer om regler och rutiner för handlandet. Citatet ovan kan tolkas som uttryck för föreställningen om en förändring i företagsledning från något traditionellt till något rationellt. Storföretaget framställdes som något mer formellt, vilket påverkade ledarens roll som vilande på mer abstrakt än konkret tillit.

Vad skulle då företagsledaren göra, mot vad skulle han vara lojal?

Målsättningen för verksamheten inom våra dagars storföretag avser mera sällan att tillförsäkra företagets intressenter största möjliga omedelbara förmåner utan på lång sikt stärka och konsolidera företaget självt. Den går ut på att förbättra företagets tekniska utrustning och dess interna organisation samt att skapa goda relationer med alla berörda parter, intressenter, borgenärer, anställda, kunder och leverantörer, stat och kommun. Företaget har upphört att

¹³ Carlson (1945), s. 100; s. 140 och s. 87. Sune Carlson var professor i ämnena administration och företagsorganisation åren 1946–1955 vid Handelshögskolan i Stockholm och Uppsala universitets första professor i företagsekonomi, 1958–1976.

vara blott ett medel, det är i sig självt ett mål, en organisation med eget existensvärde.¹⁴

Det är företagets bästa och överlevnad på lång sikt som står i centrum för företagsledaren. Genom att underordna sig företagets bästa kunde företagsledaren bli lojal mot tanken på det långsiktigt överlevande företaget.

Detta med företagsledarens nya relation till kapitalet betydde mycket för de förändrade ledaridealerna vilket Ernst Wehtje gav uttryck för i föredraget ”Företagsledaren och företaget”, hållet under en föreläsningkurs i Malmö 1946.

Ledaren för ett företag står därför i förhållande till kapitalet i en helt annan ansvarsställning än tidigare. Han är förtroendeman för många medborgares ekonomiska intressen. Även med avseende på den andra stora i företaget medverkande produktionsfaktorn, nämligen arbetet, har ett helt annat betraktelsesätt trängt igenom. Arbetskraften är en i företaget medverkande part, vars självständiga intressen företaget och företagsledaren också skall tillgodose. Det kanske mest karaktäristiska hos våra dagars företag har genom denna utveckling blivit, att de icke betraktas såsom en människas eller en grupp människors mer eller mindre tillfälliga utkomstkälla utan såsom självständiga, fortlevande beståndsdelar i näringslivet. Det har också uppstått en renodlad företagsledartyp med företagsledning som yrke, visserligen formellt tillsatt av aktieägarna – det vore orimligt, om risktagarna skulle förmenas denna rätt – men med självständighet nog att i första hand se till företagets välfärd i allmänhet. Företagarens och företagsledarens uppgift kan numera framför allt betecknas såsom uppgiften att på längre sikt vidmakthålla företaget såsom en funktionsduglig produktionsenhet, vilken i första rummet kan tillfredsställa konsumenternas behov men som dessutom skall kunna giva en tillfredställande avkastning på det investerade kapitalet och en möjligast god och säker inkomst åt den sysselsatta arbetskraften.... Företagarens stora uppgift är att bringa de olika faktorerna, naturtillgångar, kapital och arbete till samverkan i företaget. Företagets ändamål är produktion för att tillgodose behov. Detta låter kanske i mångas öron egendomligt, då man säkerligen i allmänhet föreställer sig, att uppgiften istället främst fattas så, att det gäller att utvinna det mesta möjliga åt aktieägarna. Det är emellertid ej så. En god och säker avkastning på aktierna är endast ett medel för att skaffa erforderligt riskvilligt kapital. Målet måste ställas högre.¹⁵

Företaget framstår tydligt som ett ting i sig, som måste ges de bästa förutsättningar till långsiktig överlevnad, eftersom samhället i många avseenden ansågs vara så beroende av det. Liksom hos Carlson tillskrevs företaget hos Wehtje ett stort värde för samhället. Om företagen gavs en ökad samhälls betydelse, kunde företagsledarna framstå som legitima ledare för företagen. Företagens ökade status kunde därmed spilla över på dess ledare.

¹⁴ Carlson (1945), s. 41 f.

¹⁵ ”Företagsledaren och företaget”, maskinskrivet manuskript, s. 6 ff. Volym Varia, Wehtjes arkiv, LUB.

Ett starkt argument, som framfördes av Wehtje, var att se företagsledarens uppgift som viktig för företaget genom att ledaren såg till företagets intressen till skillnad från andra som kunde lockas av att vilja profitera på företaget.

I själva verket sträva fyra olika krafter att till egen fördel och många gånger på kort sikt utnyttja företagets produktionsresultat, och det är i förhållande till dessa, som företagsledaren måste tillvarata företagets intressen. Det är kapitalet, som vill ha hög utdelning, det är arbetskraften, som vill ha hög lön, det är staten, som vill ha stora skatter, det är konsumenten, som vill ha varor till billiga priser. Gentemot dessa fyra krafter är det företagsledarens uppgift att se till, att deras anspråk icke äventyrar företagets bestånd eller dess möjligheter att även i fortsättningen fylla sin uppgift som producent av varor och som försörjningsfaktor.... Företagarens uppgift är sålunda i mångt och mycket att söka förlänga perspektiven på verksamheten....företagaren har ett ansvar mot intressena i företaget. Han har ansvar mot kapital och arbetskraft. Båda dessa faktorer tar risker....företagaren har även ett ansvar utåt mot konsumenterna och samhället. Ansvaret för företagets funktionsduglighet övergår sålunda i ansvar inför samhället att upprätthålla näringslivets effektivitet. Företaget är en drivande kraft i den ekonomiska utvecklingen.¹⁶

Eftersom såväl kapitalet som arbetarna, staten och konsumenterna såg till sitt eget bästa och inte företagets bästa, ålåg det företagsledaren att ensam garantera företagets överlevnad på lång sikt. Företagsledaren hade därmed även ett samhällsansvar. Wehtjes uttalanden kan tolkas som att han, genom att tillskriva företagsledaren ett samhällsansvar, ville ge företagsledaren ökad legitimitet i samhället, eller omtolka en tidigare patriarkal legitimitet byggd på ägande och elitillhörighet. Om företagen framställdes som en drivande ekonomisk kraft och företagsledaren såg till företagets bästa på lång sikt, framstod ledaren som ytterst viktig för den ekonomiska utvecklingen.

Mer preciserat kunde ledandets uppgifter kategoriseras i olika områden.

Ledarfunktionen inom företaget innefattar ett flertal uppgifter, vilka kunna klassificeras på olika sätt. Den franska industriorganisatören Henri Fayol uppdelar exempelvis ledarfunktionen på uppgifterna planering, organisation, ordergivning, samordning och kontroll.... Företagsledningens första uppgift blir därför att fastställa målsättningen för företagets verksamhet och att konkretisera denna målsättning i detaljerade handlingsplaner. I och med att målsättningen är given, blir ledningens nästa åliggande att undersöka vilka olika uppgifter som måste utföras, för att det satta målet skall uppnås och att delegera dessa uppgifter på olika personer.... Den allmänna målsättningen för företagets verksamhet kan vara formellt fastslagen och nedskrivna i ett särskilt företagspolitiskt program.¹⁷

¹⁶ ”Företagsledaren och företaget”, maskinskrivet manuskript, s. 36 ff. Volym Varia, Wehtjes arkiv, LUB.

¹⁷ Carlson (1945), s. 43 ff.

Det gällde att underordna sig företagets långsiktiga mål, som ledaren förvisso själv skulle sätta upp. Detta skulle göras genom en specialisering på företagsledning, där yrkesrollen föreskrev vissa regler och rutiner för handlandet. Den allmänna målsättningen kunde göras formell, vilket skulle kunna utgöra en grund för att efterlevnadsfrågor och ansvarsfrågor tydligare preciserades. Uppenbarligen sågs företagen som hierarkier där företagsledaren skulle kontrollera att företagets bästa premierades. Företagsledaren skulle inte bara verka för företaget i sig, utan också definiera vad som var företagets bästa.

Företagen sågs som självständiga enheter vilka företagsledarna skulle vara underordnade, för den fortsatta utvecklingens bästa. Företagsledaren ansågs ha fått ett yrke, omgärdat av regler och rutiner för handlandet, där företagets överlevnad sattes främst. Företagandet kopplades till en yrkesroll, där vissa kunskaper förväntades finnas.

Företagarens uppgift är just att bedöma de ekonomiska möjligheterna. Han måste kunna väga kostnaderna att tillverka en vara mot möjligheterna att sälja den. Företagsledarens uppgift är, skulle man kunna säga, att ständigt skapa företaget på nytt. Man brukar sålunda säga, att ledningen innefattar fem olika uppgifter, nämligen att planera och organisera verksamheten, vidare att ge direktiv, som behövs för att arbetet ska komma igång, samt därefter att samordna arbetet på olika fronter och att kontrollera, att arbetet fullföljes på rätt sätt.¹⁸

Att skapa företaget på nytt innebar att underordna sig dess långsiktighet. I yrkesrollen fanns regler för handlandet. De nämnda fem uppgifterna i ledarfunktionen, det vill säga planering, organisering, dirigering, samordning och kontroll, fanns redan nämnda hos Carlson ovan, med hänvisning till den franska företagsorganisatören Henri Fayol.¹⁹ Företagsledning framstod därmed som en formaliserad och vetenskapligt organiserad aktivitet.

Företagsledarens fokus skiftade från att innefatta ett mer övergripande och patriarkalt samhällsansvar mot att tydligare riktas mot företagen i sig. Eftersom den politiska grunden för företagsledare att driva partipolitik försvårats, kunde uppgiften att se till företagets bästa tydligare fokuseras, då detta framhölls som en viktig samhällsuppgift. Att se till företagets bästa kunde betonas som ett arbete för samhällets bästa, samtidigt som det kunde legitimera en professionaliseringsprocess.

Det formella sågs inte som det viktigaste, utan det gällde att fylla formerna med innehåll. Rekommendationen var att den mest lämpade skulle sköta den speciella sysslan. En passande utbildning kunde öka möjligheten att rekryteras.

¹⁸ ”Företagsledaren och företaget”, maskinskrivet manuskript, s. 10 och s. 12 f. Volym Varia, Wehtjes arkiv, LUB.

¹⁹ Se Carlson (1945), s. 43.

Ledningens allra viktigaste funktion är därför ej att bygga upp den formella organisationen utan att förse den med den rätta sortens medlemmar. Organisationen måste anpassas efter den personal, företaget har till sitt förfogande.... De akademiska undervisningsanstalter som haft störst betydelse för utbildningen av blivande företagsledare, ha varit de tekniska högskolorna, de juridiska fakulteterna och handelshögskolorna.²⁰

Genom att framställa rekrytering som ett sätt att få personen med rätt kompetens och genom att framhäva utbildningens betydelse, kunde även ledarens plats legitimeras utifrån meritokratiska perspektiv.

Rekrytering blev något annat än att bara känna till en person. Hänsyn skulle tas till företaget, samhället och den enskilde arbetaren. Alla passade inte lika bra för alla arbeten, utan ”var och en gör det bästa i det arbete, som han är lämpad för och trivs med.” Rekryteringsfrågan borde uppmärksammas av företagen så ”att arbetaren kommer på den plats i livet, där hans medfödda förutsättningar och egenskaper tillvaratas på bästa sätt.”²¹ Detta resonemang understryker att rekrytering var en fråga om rationalitet och om att hitta de mest lämpade, vilket antyder att företagsledaren också nått sin position genom meriter. Om rekrytering framställdes som något rationellt, så kunde det också framstå som formellt rättvist att var man hamnade på rätt plats. Den rationella rekryteringen passade med det professionella idealet eftersom den underströk att människornas olika begåvningar kom företagen och samhället till nytta. Rekrytering blev därmed en fråga om att se till företagens och samhällets bästa och inte till att reproducera den rekryterandes sociala kontakter.

Att de moderna företagen var stora innebar att de blev mer formella, enligt Carlson.

Storföretaget, ”bolaget”, har fått karaktär av sekundär grupp och detta på grund av dess storlek och formella organisation. Det är framförallt häri skillnaden ligger mellan storföretaget och det lilla patriarkaliskt styrda företaget och icke så mycket i någon sorts motsatsställning mellan ”kapital” och ”arbete”. Förhållandena skulle vara exakt desamma om storföretaget ägdes av det allmänna, det skulle även då representera ett ”de” skilt från de anställdas ”vi”.²²

Carlson ställde den sekundära gruppen mot den primära, där det lilla företaget var en primär grupp där alla kände alla. Detta gjorde att ledningens roll blev annorlunda i storföretaget jämfört med i det lilla företaget. Storföretagets ledare kom att överlåta den dagliga, ”egentliga ledningen” på andra.²³

²⁰ Carlson (1945), s. 71 och s. 114.

²¹ ”Företagsledaren och företaget”, maskinskrivet manuskript, s. 25. Volym Varia, Wehtjes arkiv, LUB.

²² Carlson (1945), s. 89 f.

²³ Carlson (1945), s. 90.

Carlson gav uttryck för att kapitalet och arbetet skulle samarbeta inom företaget, då han inte såg någon motsättning mellan dem. Stora företag kunde inte överblickas utan en formell organisering.

Hos företagsledaren Ernst Wehtje antydde att ett professionellt företagsledarideal hade ersatt ett patriarkalt ideal, eftersom företagen blivit större och beroende av fler delägare.

I äldre tider var företagaren självansvarig i en helt annan betydelse än nu. Det kapital, som satsades i företaget, var i allmänhet hans eget. Arbetskraften betraktades såsom en del av en familjegemenskap, och något motsatsförhållande mellan arbetarna och husbonden ansågs varken principiellt eller reellt kunna föreligga. Med det moderna näringslivet har en ny typ av företagsledare uppstått. Detta är följderna av att produktionen numera försiggår i mycket större enheter, vilka icke kunna finansieras av en enda eller ett fåtal personer, utan där kapitalet måste tillskjutas av ett stort antal kapitalägare. Företagen i våra dagar är mycket demokratiska företagsformer i den meningen, att äganderätten till dem genom aktiebolagsformen är uppdelad på ett stort antal delägare.²⁴

Wehtje beskrev en övergång från äldre tiders patriarkala och självansvariga ledare till den professionella ledarens beroende av ett flertal kapitalägare. Ägandets spridning inom de stora företagen bidrog således till att påverka synen på företagsledaren. År 1946 hade det privata och det offentliga hamnat i skilda sfärer, åtminstone ur ägarsynpunkt. Tidigare var företagaren själv ansvarig, medan han senare blivit beroende av alla delägare. Att kapitalet kom från fler håll, gjorde att företaget borde söka etablera ett stort förtroende hos investerare. Detta förtroende kunde lättare uppnås genom att företagsledaridealen blev mer professionella, i samklang med den framväxande samhällsekonomin som prioriterade större företag och en allt mer rationell produktion.

Wehtje pekade särskilt på företagets bästa på lång sikt. För företagsledaren betydde detta att ledarskapet formades till en yrkesroll. Ledaren skulle, enligt Wehtje, ”fördela uppgifterna och uppdelat ansvaret under bibehållande av överblicken.” En organisationsplan skulle först upprättas, sedan ”gäller det att för olika poster anställa de rätta männen. Detta är en av de mest maktpåliggande uppgifterna för ledningen”. Företagsledaren hade som uppgift att fatta beslut. Dessa skulle, om tiden tillät det, föregås ”av utredningar eller överläggningar med de olika medarbetarna”, men om det rådde tidsbrist var ledaren tvungen att ”lita på sin erfarenhet och sitt omdöme”.²⁵

Wehtje talar vidare om positiva och negativa sidor i företagsledandet. Den positiva sidan var ”att inrikta företagets krafter i ett gemensamt

²⁴ ”Företagsledaren och företaget”, maskinskrivet manuskript, s. 4 f. Volym Varia, Wehtjes arkiv, LUB.

²⁵ ”Företagsledaren och företaget”, maskinskrivet manuskript, s. 15 f. Volym Varia, Wehtjes arkiv, LUB.

syfte...”och den negativa ”att utjämna motsatsförhållanden, att söka få bort den sand som ev. kommit in i maskineriet.” Företagsledaren måste också kunna kontrollera att de uppställda målen uppnåddes och att ”beslut verkställas och fullföljas på rätt sätt.” För att nå detta mål måste företaget ha ”en väl upplagd bokföring och statistik över alla delar av verksamheten. Denna utgör underrättelsetjänsten inom företaget.”²⁶

För Wehtje innebar ett riktigt sätt att leda företaget, ur ekonomisk synpunkt, att noggranna kalkyler över kostnader och intäkter måste göras för att det mest lönsamma resultatet skulle uppnås. För att nå dit behövdes ”en omfattande redovisningsapparat med bokförings- och kalkylationsavdelningarna i centrum” och Wehtje menade att dessa tekniker var något modernt.²⁷

Wehtje ansåg rationalisering vara en viktig men ofta missförstådd aspekt av effektivitetsökning. Rationalisering var för honom ”en naturlig utveckling”, där de företag som inte följde med i rationaliseringen blev ifrånsprungna och så småningom utslagna. Anledningen till att rationaliseringen ofta betraktades som något negativt, var att de arbetare som blev överflödiga genom rationaliseringen inte såg till företagets bästa, utan endast från ”sin egen synvinkel och på kort sikt.” Detta var ett felaktigt perspektiv utifrån företagets bästa.²⁸ Företagets bästa skulle alltid stå i förgrunden och kopplas till en formell rättvisa knutet till det ekonomiska systemet i sin helhet, underordnade effektivitet och konkurrens. Företagsledarens yrkesroll krävde att rutiner följdes utan sentimentalitet. Det rationella företagets framgång var beroende av rationella ledare, vilket gjorde att företagsledaridealen blev starkt sammanlänkade med företagets framgång.

Slutligen var det företagets effektivitet som skulle trygga löner och anställningar, ”med effektiviteten i företaget och endast därigenom skapas möjligheter att betala goda löner och bereda trygghet i anställningen.”²⁹

De delar av modellen över företagsledarideal från kapitel 1 som fått tydligast stöd av de ovan formulerade idealen är att företagsledaren arbetar för företagets bästa och ska underordna sig detta mål. Det är denna idé som kan ge företagsledarna legitimitet, eftersom företagets bästa framställdes som samhällets bästa. För att nå detta mål uttalades stöd för tanken om att företagsledaren skulle specialisera sig på ledning och att det fanns en yrkesroll med regler och rutiner för handlandet. Ledarlegitimiteten stärktes även av uttalanden om rekrytering kopplad till utbildning, där rätt person skulle hamna på rätt plats, vilket antyder att den mest lämpade utifrån meriter också

²⁶ ”Företagsledaren och företaget”, maskinskrivet manuskript, s. 17. Volym Varia, Wehtjes arkiv, LUB.

²⁷ ”Företagsledaren och företaget”, maskinskrivet manuskript, s. 21. Volym Varia, Wehtjes arkiv, LUB.

²⁸ ”Företagsledaren och företaget”, maskinskrivet manuskript, s. 22 f. Volym Varia, Wehtjes arkiv, LUB.

²⁹ ”Företagsledaren och företaget”, maskinskrivet manuskript, s. 33. Volym Varia, Wehtjes arkiv, LUB.

skulle sköta ledningen av företaget. Detta resonemang bygger på att det finns en formell rättvisa, till skillnad från att det är upp till ledarens godtycke att värdera dessa kunskaper. Den formella kompetensen lyftes fram och sammanlänkades till utbildning, medan de personliga eller släktbaserade kontakterna vid rekrytering tonades ned i enlighet med ett professionellt ideal.

Modellens hypotes om att det privata och det offentliga hamnat i skilda sfärer finns inte direkt uttalat hos Carlson och Wehtje, men det är en logisk förlängning av deras resonemang. Det professionella idealet vilar på en åtskillnad mellan det privata och det offentliga, där yrkesutövandet antas härbergas i det offentliga, eftersom det endast är i det offentliga som en formell kontroll kan utövas och rättvisa skipas. Frågan om högre utbildning hos företagsledarna fick visst stöd i diskussionerna. En ökad utbildningsnivå skulle underlätta rekryteringar enligt ett professionellt ideal.

I mitten av 1940-talet fanns således explicita uttalanden om företagsledning. Under 1930-talet hade det från amerikanskt håll framförts idéer om ägandets förändring i de allt större företagen av Berle och Means. Den sociala snedrekryteringen till företagsledarposten och tanken på att den mest lämpade borde kunna bli företagsledare hade presenterats av Taussig och Joslyn. De resonemang som Sune Carlson och Ernst Wehtje ventilerade, stämmer väl in med ett professionellt företagsledarideal. Dessa ideal kan antas ha vuxit fram under en tid dessförinnan. Låt oss därför se på explicita uttalanden om företagsledningsfrågor decennierna före dess för att fånga in den process som ledde fram till det professionella företagsledaridealet.

Vägen mot de professionella idealen

Hur såg processen ut som ledde fram mot ett professionellt ideal i mitten av 1940-talet? Även om relativt få explicita och samlade uttalanden om företagsledning gjordes under mellankrigstiden, så fanns det ett antal sådana av såväl företagsledare själva som andra. Gemensamt för dessa är att de som själva inte var företagsledare tenderade att betrakta ledningsfrågan utifrån sina egna perspektiv, medan företagsledare själva valde att framhålla den roll företagsledaren spelade för att tillvarata företagets intressen.

Företagsledning sett utifrån

Tydligt är att företagsledning inte var ett ämne som diskuterades i någon större grad av personer som inte själva var företagsledare, före Carlsons publikation 1945. Det första exemplet på uttalanden om företagsledare kommer från Erland Nordlund år 1914, dåvarande verkställande direktör i Sveriges Industriförbund. Nordlund har av idéhistorikern Bo Sundin framhållits som talesman för den ”moderna” ingenjören och företagsledaren som står på ”industrins sida och har vidgat sin kompetens till att gälla även före-

tagens ekonomi och organisation.” Nordlund tog även initiativ till bildandet av Industriförbundets dotterföretag Aktiebolaget Industribyrå 1916, som var Sveriges första och viktigaste konsultföretag för administrativa och företags-ekonomiska frågor.³⁰

Nordlund var en av flera skribenter som deltog i hyllningen av Marcus Wallenberg på dennes 50-årsdag. I sin artikel hävdade han ökad rationalitet och vikten av dugliga ledare inom företagen.

Den moderna arbetsledningen börjar mer och mer göra sig fri från ålderdomliga traditioner, det är genom fördjupade vetenskapliga studier, som den står i begrepp att inträda i en ny blomstringsperiod. Denna rationella arbetsledning har stundom mottagits med stor misstro från arbetarnas sida, en misstro som utan tvivel kommer att visa sig mycket överdrifven i betraktande af alla de fördelar, som den säkerligen kommer att medföra äfven för arbetarklassen. Visst är dock att den vetenskapliga arbetsledningen kommer att afskilja och afskilja som odugliga vissa individer, som på grund af hittills på många håll rådande förhållanden tolererats.... Knappast någon tid förut har kännetecknats af en så intensiv sträfvan att i fråga om de högre befälsposterna sätta den rätte mannen på den rätta posten. Släktförbindelser och relationer äro numera en mycket underordnad faktor att räkna med, det är i regeln den personliga dugligheten som faller utslaget.... I samma mån som de olika företagen tagit större och större former, har uppgiften att finna de rätta ledarna blifvit allt mer och mer betydelsefull.³¹

Här finns en tendens att se en övergång från det patriarkala till något mer professionellt. Sanningshalten i det som påstås om släktförbindelser kan diskuteras, men likväl ses som ett uttryck för ett upplevt ideal eller tillstånd hos Nordlund. Med det mer professionella idealet förknippade Nordlund en ökad betydelse för ledningen som är speciellt skickad att leda de växande företagen.

Marcus Wallenberg framförde dryga decenniet senare åsikten att företagsledarens betydelse för företaget inte kunde överskattas, samt att de privata företagen, till skillnad från de statliga, hade fördelen att kunna betala sina ledare den lön de var värda. Därför kunde privata företag få dugliga ledare. Om ledaren inte höll måttet ”bliver han förr eller senare ersatt av en mera kompetent person”, enligt Wallenberg, som menade att detta inte var förhållandet beträffande statens affärsföretag.³² Kompetensen hos de privata företagens direktörer garanterades av konkurrensen, enligt Wallenberg.

³⁰ Sundin (1991). Uppslagsord *Nordlund, Erland* i SBL. Nordlund hade inlett sin karriär som redaktör i *Teknisk tidskrift* 1907–1910, varefter han innehåft verkställande direktörsposten i Sveriges Industriförbund åren 1910–1916. Industriförbundet hade under denna tid en mycket omfattande publikationsverksamhet. Efter en kortare tid som direktör i SKF 1916–1918 var han redaktör för *Nordisk tidskrift i organisation* under 1919–1922 samt redaktör för *Sunt förnuft* 1921–1930.

³¹ Nordlund (1914), s. 120 ff.

³² Wallenberg (1927), s. 355 f. Artikeln var även införd i *Bankvärlden* nr 1 1928, s. 8 ff.

Den teoretiska skolningen av företagsledaren var ingenting Nordlund förespråkade, utan ”utbildningen framför allt den teoretiska är för en boren ledare af mycket liten betydelse, han kan ej undervisas till företagsamhet, om han ej äger förutsättningar härför.” Det är istället mer eller mindre medfödda anlag som avgör om en person är lämplig som direktör eller inte, vilket ännu 1914 mer stödjer ett patriarkalt ideal.³³

Nordlund såg det som en självklarhet att företagsledaren verkade för företagets bästa.

Inom intet ekonomiskt företag förekommer stillastående, det gifves endast utveckling eller tillbakagång. Framför allt måste därför den ekonomiskt självständigt arbetande företagaren alltid tänka på att öka sina tillgångar, icke för att njuta utan för att fylla sina företags stegvis ökade kapitalbehof.³⁴

Företagsledaridealen var ännu relativt vaga och svagt formulerade. Nordlund menade emellertid att företagarens viktigaste mål var att berika företaget och inte tänka på sin egen njutning. Detta visar att ett ideal som satte företaget främst var under utveckling.

Erland Nordlund förespråkade en ökad och bättre underbyggd organisation, såväl genom Industriförbundet, som genom *Nordisk tidskrift i organisation*, där han skrev följande programförklaring i tidskriftens första nummer.

Organisation har blivit ett slagord, som ligger på allas läppar. Och organisationens konst har fått en ökad betydelse, i samma mån som man börjat sammanföra det mänskliga arbetet till allt större och större enheter. Samhället har hittills ansetts som den högsta formen av organisation, nu hägrar nationernas förbund som en ännu högre.... Intet industriföretag kan sunt utvecklas utan tillgång på goda tekniker och köpmannakrafter, men det kan ej heller varaktigt växa sig starkt utan tillgång på goda organisatörer. I ett litet företag kunna dessa områden ofta behärskas av en person, i samma mån företaget växer, blir detta mer och mer en omöjlighet.³⁵

Här har det växande företaget fått en mer framskjuten plats och Nordlund sammankopplar det gärna med behovet av ökad organisation. De stora företagen sågs som mer komplexa och i större behov av en formell organisation. Ledaren kunde inte sköta allting själv utan behövde medarbetare.

Nationalekonomen Bertil Ohlin, skrev i den av Nordlund utgivna tidskriften under rubriken ”Nationalekonomi och företagsledning”. Företagsledarens uppgift, enligt Ohlin, handlade mest om finansieringsfrågor. Därför var företagsledaren tvungen att behärska finansiella frågor.

³³ Nordlund (1914), s. 123.

³⁴ Nordlund (1914), s. 125.

³⁵ Nordlund (1919), s. 1.

Vad är då den moderne företagsledarens uppgift? Såvitt jag kunnat se, är det till stor del, kanske huvudsakligen, att avgöra de frågor, som röra företagets finansiering i vidsträckt bemärkelse. Överingenjören kan i regel endast föreslå, ej besluta, anskaffandet av en ny, mycket dyrbar maskin eller tillbyggnad av fabriksbyggnaderna, liksom inköpschefen endast kan föreslå en tillfällig ökning av råvarulagret, medan det i sista hand blir chefen för företaget, som bedömer, om företagets ekonomi, konjunkturläget m. m. gör det lämpligt att företaga den ifrågasatta åtgärden. Företagsledaren har blivit, vad man skulle kunna kalla, en finansman med fackkännedom.³⁶

Företagsledaren hos nationalekonomen Ohlin beskrivs närmast som en nationalekonom. Företagsledarens uppgift innebar, enligt Ohlin, främst att säkerställa den finansiella överblicken över företaget.

Ohlin såg det som företagsledarens uppgift att öka sina kunskaper inom nationalekonomi och förhålla sig mer vetenskapligt till problemen.

Vad är då felet med de metoder, som mer eller mindre medvetet komma till användning, när våra praktiska affärsmän bilda sig en uppfattning om konjunkturutsikterna? För det första synes det mig klart, att man ej tager hänsyn till mer än en liten del av de viktiga faktorer, som kunna statistiskt mätas. Hur näringslivet har det ställt på olika håll i utlandet, därom har man t. ex. vanligen mycket ringa kännedom. Och vad vårt eget näringsliv beträffar, så går man väl i regel efter vad man hört i industri- och finanskretsar om läget i olika industrier. Denna på muntliga uppgifter vilande kunskap om och känning av läget är visserligen mycket viktig, ja *nödvändig*, men den är därför ej *tillräcklig* för ett så långt möjligt tillförlitligt bedömande av framtidsutsikterna. Det kräves dessutom en *systematisk* kunskap om de statistiska siffror av intresse från in- och utlandet, varav facktidningarna överflöda. Det krävs med ett ord *organisation* även på detta område.... Men det är min bestämda uppfattning, att två personer med samma praktiska erfarenhet och samma personliga duglighet skall den, som undergått en nationalekonomisk skolning visa sig överlägsen den, som saknar dylik.³⁷

Vetenskapen och den högre utbildningen, särskilt den nationalekonomiska var viktig för Ohlin. Rekryteringen kopplades till utbildningsnivån. Detta pekar mot ökade betydelse för formella meriter och ökat behov av abstrakt tillit till utbildningsinstitutioner. Att via muntliga uppgifter, som Ohlin menade var praxis, få kunskaper om exempelvis konjunkturer, var nödvändigt, men inte tillräckligt. Ohlin förespråkade en ökad grad av systematisk kunskapsinhämtning för företagets bästa. Detta visar att hans råd och ideal vette mot en professionalisering när det gällde rekrytering och utbildning.

Varken Nordlund eller Ohlin var själva företagsledare utan såg på företagsledarskap utifrån sina egna perspektiv som organisationsförespråkare och nationalekonom. Företagets bästa sattes i centrum hos dem bägge. Hos Nordlund handlade företagets skötsel mer om att organisera och hos Ohlin

³⁶ Ohlin (1921), s. 5.

³⁷ Ohlin (1921), s. 6.

om ökad tilltro till nationalekonomi för att kunna behärska och kontrollera de för storföretagen allt viktigare finansieringsfrågorna. Wallenberg ansåg att företagsledaren var mycket viktig för företaget och skulle betalas därefter, eftersom dennes kunskaper spelade så stor roll för företagets resultat. Således uppvärderades företagsledaren som en kompetent och viktig person för företaget, där kompetensen garanterades av konkurrens bland potentiella ledare.

Företagsledning sett inifrån

Även hos företagsledare diskuteras ledarskap under 1920- och 1930-talen. Björn Prytz, verkställande direktör vid SKF, var först ut och följdes av Sandvikens Fredrik Göransson och Lesjöfors Gerhard De Geer nära ett decennium senare. Hos dessa företagsledare finns uttryck för företagsledarideal, som påfallande ofta handlar om att ledaren skulle arbeta för företagets bästa, i enlighet med ett professionellt ideal.

Prytz skrev 1927 i en artikel om hur kraven på företagsledaren innebar att ledaren tog ansvar för företaget som sådant.

Utän att på något sätt underkänna å ena sidan delägarnes (kapitalets) och deras representanters (styrelsens), å andra sidan de anställdas – arbetarnas och tjänstemännens – strävan för företagets sanna intressen, till vilka den ena parten bidrager med sitt kapital och den andra med sitt arbete, torde man kunna påstå, att det finnes även en tredje part, som endast kunna göra sig hörd genom företagsledaren, nämligen bolaget självt som institution betraktat. Bolaget som sådant har till skillnad från de båda andra parterna inga särintressen att bevaka, utan söker genom den s.k. företagsledaren, vilken inom den moderna storindustrin i allmänhet är både aktieägare och arbetare inom sitt eget företag, att skapa sådana betingelser mellan de bidragande parterna och allmänheten, att företaget självt vinner i styrka och kan med växande kraft och utsikt till ett långt framtida bestående, fortsätta sin verksamhet. Det första kravet man därför ställer på en företagsledare är, att han själv påtager sig ansvaret inför företaget som sådant.³⁸

Företagsledaren hade, enligt Prytz, en viktig uppgift i och med att han stod företaget närmast. I företaget förenades arbete och kapital genom företagsledarens försorg och genom att företagsledaren sågs som både arbetare och kapitalist. Företagsledarens uppgift var att företräda företaget som sådant. Enligt Prytz var företagsledaren fortfarande en man, som hade en unik relation till företaget eftersom han ofta var aktieägare och arbetare samtidigt som han var företagets ledare.

Den ekonomiska utvecklingen krävde att företagsledaren såg till att företaget skötte sin uppgift, som var att bidra till samhällsutvecklingen. Prytz

³⁸ Prytz (1927), s. 984 f. Stockholm. Se även Prytz (1931), s. 428 f.

varnade dock företagsledaren för att sträcka sig så långt som till att överta samhällets uppgifter.

De försök, som gjorts att mot vederlag av allehanda slag (bostäder, bad och undervisningsanstalter, parker m. m.) få ingripa i de anställdas privatliv och övertaga en del av samhällets funktioner, äro dömda att misslyckas och kunna endast anses tillkomma företaget å sådana platser, där samhällsmaskineriet ännu icke hunnit utveckla sig på egen hand. Dessa korta rader om företagsledare kunna kanske lämpligen avslutas med en varning för den form av självförhärligande, som dylika patriarkaliska planer ofta innebära, även om de numera icke klädas i välgörenhetens dräkt, utan utbytt denna mot den mer moderna teorin ”det lönar sig”. Betala kapitalet och arbetet så, att ditt företag kan tillförsäkra sig bådastöd, och giv åt allmänheten en god vara – så enkel och så svår är företagsledarens uppgift.³⁹

Prytz menade att företagsledning innebar att betjäna kapital, arbetare och konsumenterna utan att glömma att företaget var det allra viktigaste. Ledaren hade tre roller inom företaget som ägare, arbetare och ledare och skulle arbeta för att tillfredsställa dessa grupper samt allmänheten. Detta gav företaget och dess ledare ett existensberättigande, inte att vara en patriarkal ledare.

Sandvikens verkställande direktör, Fredrik Göransson, skrev år 1936 en artikel där det återigen var företaget i sig som poängterades. Företagets långsiktiga mål kunde vara oförenligt med såväl arbetarnas som kapitalets intressen.

Vi tala om ”kapital och arbete” samt om striden mellan kapital och arbete, men vi glömma därvid ofta bort en tredje part, som härmed ber att få anmäla sitt intresse i denna strid. En part, som därunder ofta blir illa klämd mellan sköldarna. Denna part är *företaget som sådant*.... Man sammanblandar det från gångna tiders småföretag nedärvda begreppet: kapitalisten-aktieägaren-företagaren med det i nutida storföretag hemmahörande begreppet kapitalisten-aktieägaren och förbiser, att den senare icke har samma ställning i sammanhanget som en ”företagare”. Vid dessa storföretag finns tvärtom en viss tendens till intresseklyvning, varvid företaget alltmer antager karaktären av en självständig enhet. Företaget som sådant har vissa intressen, som skilja sig ej blott från de anställdas utan även från aktieägarnas intressen, *d. v. s. i det fall att* dessa två grupper lägga sina synpunkter på kort sikt. Däremot bliva intressena tämligen sammanfallande med företagets, om anställda och aktieägare anlägga sina intressesynpunkter på lång sikt, *d. v. s. tänka även på efterkommande släktled*.⁴⁰

Det hade, enligt Göransson, skett en förändring i företagen som gjort att det i det moderna företaget för företagsledaren handlade om att se till bolagets bästa på lång sikt. Om aktieägarna och arbetarna hade detta perspektiv förändrades de i ledarens ansvar för företaget, men det var ledarens obestridda uppgift att oavsett ägare och arbetares perspektiv handla utifrån företagets

³⁹ Prytz (1927), s. 989.

⁴⁰ Göransson (1936), s. 6 f.

bästa. På så sätt framställdes företagsledaren som den mest samhällsnyttiga ur ett företagsperspektiv.

Den främsta garanten för att trygga företags överlevnad ansågs vara företagsledaren. Företagsledaren i det mer moderna storföretaget var, för att få företaget att överleva på lång sikt, tvungen att investera kapital i företaget och inte låta det försvinna till vinstutdelningar eller löner. Göransson tilldelade företagsledaren en viktig roll som både rådgivare och domare över företags framtid.

Företaget behöver för egen räkning vissa vinstmedel, som icke delas ut till kapitalinsättarna, och som icke heller lämnas ut till avlöningar, utan som få stå kvar hos företaget självt för anskaffandet och vidmakthållandet av moderna och effektiva anläggningar.... Det är på detta område, som företags ledning har en av sina viktigaste funktioner att fylla. Den har att tillse företags betryggande och sunda *framtida* bestånd – detta i både delägarnas och de anställdas intresse och i namn av alla dessas efterkommande.... Företagsledare måste härvidlag vara rättsinniga och insiktsfulla rådgivare samt domare mellan nutid och framtid.⁴¹

När företags överlevnad på lång sikt sattes främst, innebar det att företagsledaren ansågs utveckla en yrkesroll som skulle binda lojaliteten till företaget och inte till kapitalet eller arbetarna. Företagsledaren skulle balansera mellan olika intressen, utifrån företags bästa på lång sikt.

Disponenten från bruksföretaget Lesjöfors Aktiebolag, Gerhard De Geer, hade ett delvis annat perspektiv än övriga företagsledare. I sitt bidrag om arbetsgivarens syn på företaget från 1936, omnämns fackföreningarnas betydelse för framväxten av moderna sätt att leda företag.

Det är dagens situation jag skall sysselsätta mig med. I denna är företagarens arbetsledning i väsentliga delar en fråga om formen för samarbetet med arbetarnas fackliga ledning. Det är visserligen sant, att viktiga områden ännu äro förbehållna arbetsledningens mer eller mindre godtyckliga maktsfär, men dessa bliva dock mer och mer beskurna av fackföreningarnas växande inflytande.⁴²

De Geer uttalande kan tolkas som att fackföreningsrörelsen drivit på företagsledarnas professionalisering, i den meningen att godtycket från arbetsledningens sida hade varit tvunget att minska. Detta visar på en rörelse från det patriarkala mot det professionella. Storskaligheten och förhandlingar med fackföreningar hade, enligt De Geer, medfört att mer formella regler för företagsledning utvecklats. Stefan Oljelund, debattör och arbetarrepresentant i arbetsfrågor, delade De Geers åsikt och hävdade att arbetarnas kollektivisering inom fackföreningsrörelsen motsvarades av industrins rationalisering,

⁴¹ Göransson (1936), s. 8.

⁴² De Geer (1936), s. 11.

vilket medfört att ”det personliga arbetarförhållandet ersattes av organisation.”⁴³

Att De Geer såg företagsledarna som de rättmätiga ledarna av företagen står dock klart. ”Skola vi sköta våra företag rationellt, kunna vi icke göra avkall på vår rätt att leda arbetet. Om på något område diktatur är lämplig, är det vid skötseln av ett industriellt företag.”⁴⁴ Företagsledaren ansågs mest lämpad att leda företagen. Betydelsen av det rationella företags skötsel legitimerade företagsledarna som dess enväldige ledare, enligt Gerhard De Geer.

Hos De Geer framhävs relationen mellan ägare och företagsledare. De Geer var ledare för ett bruksföretag, med gamla rötter i ett patriarkalt tänkande, vilket kan vara en förklaring till att just han tog upp relationen mellan ägare och företagsledare. Även om företaget hos De Geer framstår som den viktigaste beståndsdelen, bör företaget inte ses som en helt självständigt part mellan arbete och kapital.

Som regel är ju företagsledaren i ena eller andra formen kapitalets förtroendemän, och det kan inte undvikas, att detta i viss mån sätter sin prägel på hans verksamhet. Han är ju sig själv närmast. Sköter han icke sitt företag vinstgivande, riskerar han att bli av med sin plats.⁴⁵

De Geer ansåg att det främst var gentemot kapitalet, och inte företaget, som företagsledaren skulle vara lojal. Företaget skulle snarare skötas för att ledaren inte skulle mista sin ställning inom det och avskedas. Detta återspeglar en mer patriarkal uppfattning om företagsledarideal än hos de övriga företagsledarna, där ledaren underställs företagets bästa och inte kapitalets vilja.

Även De Geer visade att han ansåg företagsledaren vara klämd mellan arbetare och kapital.

Vår tids företagsledare står i en utsatt mellanställning mellan de mäktiga produktionsfaktorerna kapital och arbete. Huru fientligt inställda dessa än äro mot varandra, är det dock ett livsvillkor för dem båda att samarbeta. Utan kapitalavkastning ingen arbetslön, och utan arbetslön ingen kapitalränta. In för arbetarna i ett företag står företagsledaren som den synlige eller åtkomlige representanten för kapitalet och dess makt. I realiteten är han ju själv en tjänare till detsamma på samma sätt som arbetaren fast i mer ansvarsfull och utsatt ställning.⁴⁶

Citatet återspeglar en föreställning hos De Geer där företagsledaren av arbetarna sågs som kapitalets representant, samtidigt som han framställdes som företagets tjänare. Företagsledaren hamnar hos De Geer i en något motsägelsefull position som både underordnad kapital och företag.

⁴³ Oljelund (1937), s. 492.

⁴⁴ De Geer (1936), s. 19.

⁴⁵ De Geer (1936), s. 25.

⁴⁶ De Geer (1936), s. 26.

Då företagsledarna på det stora hela själva hävdade att de arbetade för företagets bästa, är det rimligt att undersöka vad som menades med detta. Att det i någon mening skulle svara mot samhällets bästa, definierat av företagsledarna står klart. Hur hade idén om företagets bästa relaterat till samhällets bästa vuxit fram och hur hade företagsledarna kunnat driva denna fråga?

Företagens bästa och Industriförbundet

Den organisation som sade sig arbeta för företagets bästa och samtidigt samlade de svenska storföretagens ledare var Sveriges Industriförbund, bildat 1910. Industriförbundet behandlade inte uttryckligen frågan om företagsledarideal, utan fokuserade på förhållandena för företagande. I deras arbete för företagsvänliga förhållanden placerades företaget i centrum. Genom Industriförbundet gavs således företagsledningens indirekta perspektiv på företagsledning när företagets bästa framfördes. Att Industriförbundet valde att diskutera företagen och inte företagsledarideal kan tolkas som att företagets bästa lättare kunde framställas som ett samhällsproblem, vilka företagsledarna hade de bästa kunskaperna att hantera.

Varken arbetsgivareorganisationer som SAF eller olika branschorganisationer jobbade särskilt aktivt med företagets självbild. Sveriges Industriförbund däremot kom att arbeta med hur det ideala företaget skulle organiseras. Industriförbundet riktade sig med sin målsättning mot såväl företagsledarna som samhället i stort för att sprida bilden av ett idealt företag och indirekt ett idealt sätt att leda företagen. I denna ideologiproduktion skulle företagen framställas som värddiga element i ett demokratiskt och modernt samhälle.⁴⁷

Frågan om effektiva och rationella företag var viktig för Industriförbundet. Därför verkade förbundet för att försöka åstadkomma en mer rationell organisation inom industriföretagen. Redan år 1911 bildades Aktiebolaget Industribyrån under ledning av Oskar Sillén, som året efteråt även blev professor vid Handelshögskolan. Industribyrån var en konsulterande ”juridisk organisativ byrå” som skulle hjälpa företag att organiseras ”enligt moderna metoder”.⁴⁸ Industriförbundet bedrev dessutom en omfattande publikationsverksamhet, där förbundets syn på hur företag skulle organiseras uttrycktes. Industriförbundet verkade för att ett nytt idealföretag presenterades via sina publikationer. Idealföretaget skulle stämma överens med vad som ansågs vara bra för hela samhället. Genom att analysera Industriförbundets syn på det ideala företaget, kan aspekter av företagsledning framkomma.

⁴⁷ Matti (2003), s. 67 f. Många av dem som uttalade sig om företagsledning ovan hade kopplingar till Industriförbundet. Erland Nordlund var som nämnts dess verkställande direktör 1910–1916; Björn Prytz, Fredrik Göransson, Marcus Wallenberg och Ernst Wehtje var verkamma i dess styrelse och arbetsutskott. Matti (2003), s. 76.

⁴⁸ *Sveriges Industriförbund 1910–1920*, (1920), s. 45 f. Se även Wallerstedt (1988), s. 227 ff.

Industriförbundet gav åren 1910–1940 ut en stor mängd publikationer. Dessa var indelade i olika serier som *statistik*, *lagstiftning*, *organisation*, *diverse publikationer*, *småskrifter* samt sådana som saknade klassificering.⁴⁹ Dessa publikationer behandlade frågan om hur företagets bästa skulle uppnås och riktade sig i första hand till företagsledare. Publikationsverksamheten kan betraktas som en sorts rådgivningslitteratur för företagsledaren i sättet att leda företaget. I denna beskrevs hur företagsledaren praktiskt skulle gå tillväga i olika avseenden för att organisera sitt företag för att göra det effektivt och därmed även bli mer framgångsrik som ledare. I en värld där förändringarna inom företagen upplevdes som snabba genom införandet av nya tekniker och nya sätt att organisera sig, fanns det uppenbarligen plats för, och behov av, riktlinjer av olika slag för själva ledningen av företagen. I litteraturen är det företagets utveckling och de sätt varpå företagsledaren kan främja en önskvärd förändring som sätts i centrum.

Industriförbundet gav redan under 1910-talet ut nära 100 publikationer. Det var främst i serien *organisation* som frågan om företagets förbättring genom ökad rationalitet drevs. För frågan om hur företagets bästa skulle ordnas, är min bedömning att den kommer klarast till uttryck i organisationsserien. Serierna statistik och lagstiftning handlar mer om regler och kvantitativa mått på produktion och så vidare än om företagsideal. Serierna småskrifter, diverse publikationer och de utan klassifikation hade ett mer varierat innehåll, varför de lämpar sig sämre för en samlad analys av det ideala företaget. Jag har valt att undersöka organisationslitteraturen.

Vad handlade då Industriförbundets organisationslitteratur om? Den säger ingenting uttryckligen om företagsledarideal, utan handlar på en övergripande nivå om hur effektiviteten i företagen skulle förbättras och utgör därmed ett svar på frågan om vad som sågs som företagets bästa. Hög effektivitet hade förvisso alltid varit ett mål, men nu skulle nya medel till för dess höjande.

Organisationsserien visar upp en bred karta över de sätt på vilka man kunde effektivisera verksamheten för att förbättra företaget. Fältet spanner från bokföringstekniska detaljer till arbetsledarens betydelse för upprätthållandet av en arbetsfred. Inga förändringar kan motiveras utan att de underförstått eller uttryckligen hänvisar till en effektivisering, enligt min analys. Det finns ett tema i organisationslitteraturen som överskuggar allt annat; det om att uppnå bättre ekonomisk rationalitet genom en högre effektivitet inom företagen. Denna tanke genomsyrar det mesta som skrivits i serien och den söker stöd i en annan idé som handlar om den alltmer hårdnande konkurrensen. Följden av dessa teman är att företagen antingen ska växa sig allt större, eller så kommer de att gå under i konkurrensen. Om företagen effektiviseras och blir mer lönsamma kan de växa; målet är alltså en i teorin obegränsad ekonomisk tillväxt. De företag som överlever konkurrensen och genom en

⁴⁹ Eklund (1985).

ökad effektivisering blir större, behöver då kunna kontrolleras på nya sätt, genom förbättrad organisationsteknik. Konkurrensen utifrån ska delvis även mötas med samarbete, såväl inom företagen som mellan dem, eftersom samarbete ibland är mer ekonomiskt rationellt än konkurrens.

Även vetenskapen kommer, på olika sätt, in i rådgivningslitteraturen som grund för den ökade effektiviteten. Vetenskapens symboliska värde kan betraktas som en legitimitetsstrategi.⁵⁰ Sammantaget är intrycket att temat om effektivitet, tillväxt, ekonomisk rationalitet och hotande konkurrens på det hela taget bär upp litteraturen. Det kan ses som en dominerande diskurs. Det tycks som om inget område är för ointressant för att vara föremål för effektivisering. Budskapet till företagsledaren är entydigt – förbättra företagets organisation så att det blir effektivt och klarar sig i konkurrensen, annars går det antingen under eller så blir ledaren avskedad.

Det ideala företaget

Rådgivningslitteraturens idéer och normer om företagets bästa skulle spridas från förbundet till företagsledarna. Det centrala temat för rådgivningslitteraturen var att högre effektivitet var ett måste för att sköta företaget mer ekonomiskt rationellt. Den ökade effektiviteten skulle uppnås på en mängd sätt genom förändringar i sättet att organisera. Den ökade effektiviteten beskrevs som en övergång från något mindre lämpligt mot något mer fulländat. Organisationslitteraturen skvallrar således om en stark framtidstro och att förändring var detsamma som en positiv utveckling. Det empiriska materialet ger goda inblickar i hur man från Industriförbundets sida avsåg att effektivisera organisationen inom företagen genom att *förändra* den. Den eftersträvalade förändringen kategoriseras under fyra rubriker nedan. Den var ett led i en strävan efter företagets bästa så att de kunde växa i storlek och bidra till en positiv samhällsutveckling.

Tradition eller vetenskap

I Albert Calmes' bok om *Fabriksorganisation* från 1911 skriver författaren i förordet om hur det traditionella ska stå tillbaka för det vetenskapliga. Calmes vill med boken skildra hur hela det industriella räkenskapsväsendet står på ett högre plan än ett "traditionellt" dito och han vill särskilja de principer som gäller för alla industriella företag. Industrin ställde allt högre krav på bokföring och kalkylering. Calmes sa att "det industriella räkenskapsväsendet måste ställas på vetenskaplig grund och lösas från traditionen som hittills fått göra sig ensam gällande."⁵¹ Här kontrasterades det äldre som dåligt mot något nytt och bra, utan att vi får reda på vad det äldre egentligen

⁵⁰ Gieryn (1999), s. 1.

⁵¹ Calmes (1911), i författarens förord.

bestod av. Tradition och vetenskap framställdes som motsatser, även om också vetenskapen naturligtvis byggde på en tradition. Det nya, det industriella, pekade mot framtiden och beskrevs som något väsensskilt från det gamla och traditionella. Det nya var modernt och vetenskapligt grundat. Det nya var bättre än traditionen och måste "lös göras" från den tidigare ensamrådande och fördärvliga traditionen. Traditionen liknades vid något statiskt som framtiden skulle frigöras ifrån. Vetenskapen var med denna motsatstanke lika med frihet från traditionen.

De Geer hävdar på ett liknande sätt om rationaliseringsrörelsen i Sverige att framhävandet av rationaliseringens vetenskapliga karaktär var viktig. Även om rationalisering inte påstås vara ett helt nytt fenomen, så påtalas rationaliseringens vetenskapliga karaktär till skillnad mot en tidigare "på-en-höft-metod".⁵² Jag tolkar förvetenskapligandet av de tillvägagångssätt som industrin hade att anamma, som en viktig del i att ge de nya metoderna legitimitet i ett samhälle under demokratisk omvandling.

Konflikt eller samarbete

Det är mycket i organisationserien som handlar om hur arbetsfreden och samarbetet inom företagen ansågs vara viktigt för att uppnå eftersträvad effektivitet i företagen. Med företagets bästa för ögonen var det naturligtvis bättre om arbetare och arbetsgivare kunde arbeta mot ett gemensamt mål, utan tidsödande konflikter. Det är också tydligt att denna period, i 1900-talets början, var en period då motsättningar mellan arbete och kapital ofta låg i luften och då och då kom till uttryck. Storstrejken 1909 hade tydligt visat att arbetarna var en maktfaktor inom företagen. Från företagets sida var det därför av största vikt att få till stånd en varaktig arbetsfred. Den övergripande tanken från företagets sida var att alla inom företaget tjänade på att företaget gick så bra som möjligt. Om företaget gick bra så kunde det betala bättre löner och ändå klara av konkurrensen från andra företag. Företaget kunde växa och anställa ännu fler arbetare. Problemet var att övertyga arbetarna om att även de tjänade på att företaget gick bättre. Det fanns emellertid flera sätt att göra detta på. Frederick Taylor och Henry Ford förspråkade på 1910- och 1920-talet högre löner som incitament för arbetarna att prestera mer, samtidigt som företaget tjänade på denna ökade produktivitet.⁵³ Med lörens lockelse kunde samarbete mellan arbetarna och företagsledningen vinnas, ett argument som påpekats år 1911 av Nils Fredriksson, när han hävdade att lönekostnaden inte var så stor för företaget. Det gällde snarare att försöka få ut mesta möjliga av arbetarens tid.⁵⁴

⁵² De Geer (1978), s. 32 f.

⁵³ Taylor (1913) och Ford (1923).

⁵⁴ Fredriksson (1911), s. 45.

Ett annat sätt att öka samarbetet och arbetsfreden var att ha en tillförlitlig lönestatistik. Det kunde anses mänskligt att arbetare såväl som andra ville ha så hög lön som möjligt för sitt arbete.⁵⁵ Men arbetsgivaren borde föra en fullständigt opartisk och objektiv lönestatistik för att kunna bedöma sina löntagares krav och andra uppstående tvistefrågor, i den mån de genom siffror kunde belysas, för att på så sätt förebygga arbetsnedläggelse.⁵⁶ Tanken var att få ett samlat grepp över lönekostnaderna och att denna kunskap skulle vara ett medel vid eventuella lönetvister. Genom nyttjandet av statistik, som betraktades som vetenskap, kunde ett mer legitimt vapen användas i kampen om fördelningen av företagets vinster.

Ytterligare sätt att få till stånd en arbetsfred och ett bättre samarbete inom företagen var att satsa på välfärdsanordningar. Målet med välfärdsanordningar inom företagen var att få mer nöjda arbetare som kunde producera mer.⁵⁷ Henry Fords tanke om arbetarens välfärd gick istället ut på att arbetaren kunde få högre lön och att välfärden i hemmet skulle ökas när företaget gick bra. ”Den som lever ordentligt arbetar ordentligt”, var uttryck för Fords ambitioner att den arbetare som hade en viss standard i fråga om ordning och ansvar kunde få ta del av en extra vinstutdelning på lönen.⁵⁸

I Gösta Ekelöfs, föreståndare för Arbetsledareinstitutet, arbete från 1940 konstateras att sammanhållningen inom företagen, som tidigare varit grundad i en patriarkalism, hade vittrat sönder på grund av kapitalets växande betydelse och bolagsformen som splittrat och anonymiserat ägandet. Receptet på ett ökat samarbete inom företagen var att få arbetsledarna att verka som ett sammanhållande kitt mellan arbetare och företagsledning. Arbetsledaren skulle återupprätta det personliga i arbetslivet genom upprättandet av en ny och tidsenlig patriarkalism, grundad i arbetsvetenskap och tillämpad psykologi.⁵⁹

Här kan vi fråga oss om professionaliseringsprocessen gått för fort? Uppenbarligen upplevdes avsaknaden av personlig tillit inom företagen som ett problem. Den nya och tidsenliga patriarkalisten innebar dock inte en återgång till tidigare företagsledarideal. Istället skulle en ”ny patriark” anställas, det vill säga en arbetsledare, och denne skulle ersätta företagsledarens minskade närvaro. Arbetsledarens närvaro skulle öka sammanhållningen och bli ett redskap från företagsledningens sida för att stimulera arbetet. Det var på Industriförbundets initiativ som arbetsledareinstitutet inrättades 1930, för att

⁵⁵ Svedberg (1911), s. 4.

⁵⁶ Svedberg (1911), s. 19.

⁵⁷ Stahre (1918), kap. 17.

⁵⁸ Ford (1923), s. 113 f.

⁵⁹ Ekelöf (1940), s. 32 ff. Arbetsledaren var i regel en före detta arbetare som exempelvis genom studier vid Arbetsledareinstitutet, skulle höja sin bildnings- och sociala nivå. Ekelöf (1940), s. 19.

stärka arbetsfreden ”om arbetsledningen handhades med större kompetens särskilt beträffande de icke tekniskt betonade funktionerna.”⁶⁰

Tillit till abstrakta system är en förutsättning för samarbete i komplexa miljöer. I takt med att företagen växte, och därmed avstånden inom dem, uppstod problem med sammanhållningen. Det ideala företaget skulle undvika konflikter och sträva efter samarbete, där främst ökade löner till kostnader som företagen kunde bära, skulle skapa detta ökade samförstånd. Företagsledaren uppmärksammades på att lönekostnader var en del av ett effektivt samarbete inom företagen.

Godtycklighet eller ekonomisk kontroll

Organisationsserien behandlade frågan om hur företagsledningen skulle få ökad kontroll över företagen. Praktiska råd om olika sätt att förbättra redovisningen av penningflödena inom företagen, syftandes till att få dem mer enhetliga och systematiskt ordnade, var vanliga. Avskrivningar var ett område som togs upp för behandling av Carl Lewin, där Industriförbundets verkställande direktör Erland Nordlund i förordet poängterade att en sund avskrivningspolitik var ett av de första villkoren för ett industriellt uppsving i Sverige.⁶¹ Boken skrevs mot bakgrund av en upplevd oreda och okunskap ute i företagen gällande avskrivningar och inventeringar, vilket ansågs skada möjligheten att göra jämförelser och mäta resultat samt var dåligt ur försäkringssynpunkt.⁶²

Oskar Sillén skrev om industriella självkostnadsberäkningar och vikten av att företaget visste vad produktion och försäljning kostade. Försäljningspriset skulle bestämmas genom självkostnadsberäkningar, som också förutsade om priset gav vinst eller förlust. Sillén hävdade att många företag inom landet, på grund av den hårdnande konkurrensen, skulle upphöra med viss produktion om de visste vad den kostade.⁶³ Även Albert Calmes var inne på liknande tankegångar men utifrån statistikens betydelse för de större välorganiserade företagen.⁶⁴ Frågan om affärsföretagens likviditet och betydelsen av att företagsledningen hade kontroll över densamma poängterades i Silléns skrift *Affärsföretagens likviditet*. Tidskontrollen över kapitalströmmarna, in i och ut ur företagen, skulle skötas genom en förfallobok. För att undvika en

⁶⁰ Ekelöf (1940), s. 29.

⁶¹ Lewin (1910), i förordet av Erland Nordlund.

⁶² Bristfälliga eller uteblivna avskrivningar kunde leda till att företaget gick i konkurs, eftersom företagets egna kapital blev övervärderat. Se exempelvis Sägval-Ullenhag (1970), s. 140. Denna bok kom i en utökad upplaga 1925 efter att man hade gjort förändringar för att bättre passa de svenska förhållandena, se Svensson, (1925). Förordet av Industriförbundets verkställande direktör Axel Hultkrantz ger information om att Industriförbundet ansåg att bristfälliga avskrivningar var till skada för förtroendet för den svenska industrin.

⁶³ Sillén (1913), s. 6 ff.

⁶⁴ Calmes (1915).

felaktig prispolitik skulle varje omkostnad som inte täcktes undvikas. Kontrollen över anläggningskostnaderna samt en försiktig vinstutdelningspolitik, vilken var nödvändig för företagets överlevnad på lång sikt, måste upprättas.⁶⁵ Även balansräkningar var viktiga att sköta för att bedömningar av ett företags ekonomiska ställning skulle låta sig göras. Detta var viktigast utifrån aktieägarnas och borgenärernas perspektiv, men även ledningen borde skaffa sig sådan överblick och kontroll för att kunna placera in sitt företags ställning inom branschen.⁶⁶

Frågan om nya eller förbättrade redskap för ekonomisk kontroll ansågs vara viktig, särskilt när företagen växte och även med hänsyn till en upplevd ökad konkurrens. Kontrollen skulle i första hand ligga hos företagsledningen över företagets verksamhet, men det finns även ett exempel på att aktieägarna och borgenärerna kunde utöva kontroll över företagen, och därmed dess ledning, genom företagens balansräkningar.

Den eftersträlvade ekonomiska kontrollen byggde på abstrakt tillit till olika typer av bokföringssystem och ett förvetenskapligande av verksamheten. Kunskapen om företagets ekonomi skulle abstraheras till siffror och göras mätbar och kalkylerbar i relation till varandra i ett ekonomiskt system, tillgängligt för företagsledaren och överordnat honom. Företagen skulle kunna kontrolleras ekonomiskt rationellt av företagsledaren och inte drivas godtyckligt. Förändringen från det godtyckliga mot ekonomisk kontroll gjorde företagsledaren bättre informerad om företagets ekonomiska status, samtidigt som ledaren disciplinerades till att verka för företagets bästa.

Hantverk eller massproduktion

Det är mot bakgrund av att företagen effektiviserar sin verksamhet som massproduktionen uppstår. Effektivitet och massproduktion hänger intimt samman. Eftersom effektiviteten var närmast helig för företagen är steget inte långt till att se massproduktionen som en ekonomisk ideologi med moraliska implikationer. Massproduktionen krävde standardisering och efterföljande specialisering. Industriförbundet tog ställning i denna fråga, bland annat genom att man gav ut *Standardisering vid svensk industri. Förhandlingar vid Sveriges Industriförbunds diskussionsmöte den 9 april 1919 å Grand Hotel, Stockholm*, där flera författare skrev.⁶⁷ Överingenjör Erik August Forsberg uttalade sig om att det var den tekniska och ekonomiska sakkunskapen som utgjorde grunden för standardiseringen. Ett exempel på en icke standardiserad verksamhet var byggnadsindustrin vilket gav onödigt dyra hus. Samtidigt var det inte rationellt med för stor konkurrens. Det mest

⁶⁵ Sillén (1915), s. 63 ff.

⁶⁶ Gerstner (1918), ur förordet av Oskar Sillén.

⁶⁷ Detta arrangerades av Sveriges Industriförbund i samband med årsmötet, då även en industriveckla hölls.

rationella vore om företagen slog sig samman i stora enheter och specialiserade sig, då kunde verksamheten bli mer ekonomiskt rationell och varje företag få ut mesta möjliga produktion.⁶⁸ Vid diskussionen var alla närvarande för en svensk standard inom olika industribranscher och ville att Industriförbundet skulle organisera detta.⁶⁹

För att kunna massproducera behövde företaget ställa om produktionen och personer med expertkunskaper komma in mellan företagsledningen och arbetarna i företagets hierarki. Massproduktionen krävde också mer ändamålsenliga fabriksbyggnader. T. A. Bergen menade att mer rationella fabriksbyggnader var av stor vikt för de massproducerande företagen.

Förr brukade ägaren av ett industriellt företag eller deras närmaste män själva planera byggnaden, och i regel togs aldrig hänsyn till en rationell uppdelning av driften eller rationella utvecklingsmöjligheter, då den allmänna åsikten var, att verksamhetens framgång berodde endast och allenast på företagets ledning.⁷⁰

Det moderna sättet att bygga rationellt var alltså inte att företagsledningen själva planerade byggnaden. Nya funktioner inom företagshierarkierna kunde upprättas och besättas av ”en praktisk man” som vid sin sida hade experter och själv var ”en man med industriell-organisatorisk-ekonomisk läggning, och som genom sitt föregående visat sig vuxen sådana uppgifter.”⁷¹

Massproduktion och masskonsumtion förutsätter varandra. Att få fart på försäljningen var viktigt för att upprätthålla effektiviteten. Med massproduktionen följde betydelsen av att kunna organisera försäljningen på en massmarknad och där spelade såväl reklamen som försäljningsorganisationen inom företaget en stor roll. År 1916 kom Edvard Meyers bok *Modern reklam*. Där hävdas reklamens oumbärlighet i det moderna affärslivet och faran att bli glömd genom att konkurrenterna annars tog över.⁷² För att nå ut med reklambudskapet framhölls planmässighet i utförandet och principen om uppenbarandet och att väcka lustkänslor, även om reklamen ännu inte ansågs vara en ”exakt vetenskap”.⁷³ I en tid när företagen sökte symboliskt kapital från vetenskapen borde naturligtvis reklamen bli, eller helst vara, en exakt vetenskap. Ännu var den det inte, men det var snarast en fråga om när, inte om den skulle bli det. I den diskussion om reklamens positiva eller negativa följder på priset, som pågick vid denna tid, ställde sig Meyer på reklamförespråkarnas sida genom att hävda att bra reklam, som höjer företagets omsättning, gör varorna billigare. Reklamen betalades då av säljarens kon-

⁶⁸ Forsberg (1919), s. 5 ff. Det som förespråkades var med andra ord upprättandet av karteller.

⁶⁹ *Standardisering inom svensk industri* (1919), s. 82 ff.

⁷⁰ Bergen (1918), s. 1.

⁷¹ Bergen (1918), s. 8.

⁷² Meyer (1916), s. 13.

⁷³ Meyer (1916), s. 17.

kurrent som miste sin omsättning. Då reklamen höjde omsättningens tempo ökade den ekonomiska rationaliteten.⁷⁴

Företagsekonomen Gerhard Thörnqvists bok *Om försäljning* från 1925 poängterar försäljningens och försäljarnas ökade betydelse för de massproducerande företagen. Försäljningens problem ansågs i grund och botten vara desamma som de alltid varit, ”men de bli av allt större betydelse, efterhand som stordriften och kommunikationerna, och därmed varuutbytet, utvecklas.”⁷⁵ Försäljningens och reklamens betydelse för företagen ansågs växa på en massproducerande marknad. Denna betydelse för företagen måste företagsledningarna försöka kontrollera och göra ekonomiska kalkyler över.

Det gick att se massproduktionen som en ekonomisk ideologi där effektiviseringen pekade mot mer jämlikhet genom sänkta priser på produkterna. Olof Kärnekull menar i sitt bidrag *Om sparsamhet i industriell drift* att en ”onyttig” konkurrens mellan två fabriker ger högre tillverkningskostnader än om de samarbetar och specialiserar sig på var sin produkt. Denna onödiga konkurrens medförde onödigt höga priser, eftersom kostnaderna måste täckas av priset. Även reklamkostnader var ibland onödiga och kunde sparas på. En effektiv reklam var dock oantastlig, men lyxkataloger och lyxbroschyrer var slöseri med resurser.⁷⁶ Det tycktes med andra ord finnas ett moraliskt värde i att massproduktionen kunde göras effektiv och standardiserad. Förhoppningen om den ökade hastigheten i produktion och försäljning kunde även ses som om ”slöseriet” var sådant som tog tid, vilket ger moraliska implikationer för det massproducerade eftersom det var mer effektivt. Det massproducerade var även mer likriktat och mindre originellt. Därmed blev resultatet av en effektiv massproduktion även ett försvar för det likriktade. Massproduktionen var anpassad efter stora system, långa produktionsserier och en rationell arbetsdelning.

Företagets bästa innebar således en ökad grad av standardisering och likriktning för att åstadkomma massproduktion. Det bästa för företaget var följaktligen att produktionen och försäljningen blev mindre godtycklig och mer formaliserad i linje med ett professionellt ideal.

Arbetsdelning och företagsledning

Företaget skulle på olika sätt bli mer effektivt och en viktig del i den förändrade synen på företaget var att företagets skötsel skulle vila på en vetenskaplig grund. Företagen skulle dessutom präglas av samarbete och alla verksamma inom företaget skulle fås att inse att de hade samma mål om företagets bästa för ögonen. Den ekonomiska kontrollen över företagets penningflöden skulle öka och styras över mot företagsledningen.

⁷⁴ Meyer (1916), s. 109 ff.

⁷⁵ Thörnqvist (1925), s. 75.

⁷⁶ Kärnekull (1922), s. 74 ff.

Industriförbundet gav ut Frederik W. Taylors skrift *Rationell arbetsdelning* år 1913, med förord av överingenjör Forsberg, i serien *organisation*. Taylor hävdade i sin skrift att ledningen över företaget skulle sätta systemet i första rummet, före den "hittills" satta personligheten. Detta innebar inte att betydande män inte behövdes. Systemets första uppgift var att utbilda förstklassiga människor. Taylor skrev om den rationella arbetsdelningen för att visa på onödiga förluster vid bristande effektivitet, övertyga läsaren om att botemedlet fanns i en systematisk organisation och inte så mycket i ovanliga och utomordentliga ledare, samt bevisa att den bästa arbetsledningen var tillämpningen av en verklig vetenskap grundad i lagar, regler och principer.⁷⁷ Arbetsdelning kan alltså ses som ett opersonligt, vetenskapligt system mer än ett uttryck för personliga kvalifikationer, enligt Taylor. Arbetsdelningen skulle standardiseras. Den systematiska organisationen skulle överordnas arbetaren, men *även* överordnas företagsledaren. Systemets uppgift att utbilda förstklassiga människor ur företagets perspektiv innebar att alla, även de "förstklassiga" skulle *underordnas företagets mål*.

Taylors huvudändamål med det nya systemet var att säkra största möjliga välbefinnande åt såväl arbetsgivaren som arbetaren. Med rätt person på rätt plats inom produktionen skulle varje individ nå största tillfredsställelse. Arbetare och arbetsgivare måste bäst av samarbete eftersom de enligt Taylor hade samma mål, en ökad produktion med ett minimum av ansträngning till maximal lön. Den rationella arbetsdelningen grundades i tanken om att såväl arbetsgivare som arbetare var beroende av varandra och likt ett idrottslag borde kämpa mot samma mål.⁷⁸

Taylor betonar att skillnader mellan ledning och arbetare bör finnas. Det är arbetsledningen som ska skaffa fram vetenskapliga kunskaper om hur ett arbete ska kunna utföras mer effektivt. Dessa kunskaper behöver inte arbetaren ha, eftersom denne ska lära sig dem från ledningen. I Taylors fyra principer för all arbetsdelning talas om uppställandet av en verklig metod, ett systematiskt urval av arbetarna, arbetarnas uppfostring och skolning, samt ett intimt vänskapligt samarbete mellan ledningen och arbetarna.⁷⁹ De två senare principerna om uppfostring och det intima samarbetet faller tillbaka på en patriarkal uppfattning, där arbetsledningen vet mer än arbetaren, men framförallt vet vad som är bäst för arbetaren och där arbetsledningen kan utöva personlig kontroll över arbetarna. De två första principerna, om metod och systematik, byggde på något annat som kan ses som delar av företagsledarens professionaliseringsprocess. Professionaliseringsprocessen är till vissa delar en fråga om underkastelse av nya ideal och nya tekniker, en ny praktik som hämtar legitimitet från vetenskapen.

⁷⁷ Taylor (1913), s. 7.

⁷⁸ Taylor (1913), s. 8.

⁷⁹ Taylor (1913), s. 65.

Ett drägligare arbetsliv var endast försvarbart om det samtidigt gav en högre produktivitet inom företaget. Företagets väl gick före arbetarens och företagsledarens väl. Samtidigt finns en insikt i det samspel som rådde mellan arbetaren och företagsledningen. En motiverad arbetare jobbade bättre än en omotiverad arbetare. Företagets ökade effektivitet var målet. Alla medel som ledde mot målet var välkomna. Inom företagen skulle hierarkier upprättas för att arbetsdelningen skulle fungera bättre. De ökade kraven på företagets effektivisering innebar att ett ökat ansvar lades på företagsledaren, samtidigt som det blev alltmer tydligt att företagen skulle överordnas företagsledaren, i enlighet med det professionella idealet.

Sammanfattning

Under 1910-talet, när företagen expanderade kraftigt, dryftades inte företagsledarfrågan av företagsledare själva. Överhuvudtaget framstod företagsledning inte som ett problem som behövde diskuteras i Sverige. Industriella experter som organisatören Erland Nordlund och nationalekonomen Bertil Ohlin uttalade sig dock om företagsledning utifrån sina perspektiv som organisationsförespråkare och nationalekonom. Företagets bästa blev medelpunkten hos dem bägge. Företagen skulle utvecklas genom bättre organisering och genom ledningens ökade systematiska ekonomiska kunskaper. Detta ansågs vara viktigt för de allt större företagens expansion och överlevnad, då företagen blivit allt mer beroende av att kunna drivas mer rationellt och formaliserat. Marcus Wallenberg poängterade däremot betydelsen av den rätte personen som ledare för att företagen skulle utvecklas framgångsrikt.

I slutet av 1920-talet, när industrin upplevt en kris, började företagsledare själva uttala sig om sina arbeten och synen på företagsledning som ett yrke etablerades. Slående är att företagsledare själva ofta talade om företagets bästa och att företagsledarens existens i stort sett var avhängig frågan om att arbeta för detta mål. Det är viktigt att påpeka att vad som ska ses som företagets bästa naturligtvis inte kan avgöras objektivt. Det var företagsledaren som, enligt företagsledarna, skulle definiera detta. Under denna period ansågs företagets bästa vara att företaget överlevde på lång sikt, till förmån för hela samhället. Talet från företagsledarna om företagets bästa kan även förstås som en form av strävande mot monopol i fråga om vem som bäst kunde företräda företaget. Företagsledarna ansåg sig själva vara den grupp som bäst förstod företagets behov, och inte arbetarna eller kapitalets representanter. Företagsledarna kunde, genom att framställa sig som företagets viktigaste part, betrakta sig som legitima ledare av företagen samtidigt som de lutade sig mot det professionella idealet.

Eftersom de explicita uttalandena om företagsledning ofta hänvisar till företaget och det professionella idealet i stort innebär en underordning av

företagets utveckling, är det av intresse att komma närmare frågan om hur företaget skulle organiseras. Det nya företagsidealet lanserades av Industriförbundet och satte företaget tydligt i centrum under 1910- och 1920-talen. Det alltmer uttalade målet med företaget var att det skulle bli större och effektivare. Första prioritet i rådgivningslitteraturen var att omvandla företagsledaren och få honom att underordna sig företaget och dess mål. Ökad effektivisering och ökad självkontroll skulle bidra till att göra företaget bättre. Företagsledningen var själv en del av företaget, dess förste arbetare, som måste implementera idéer om effektivisering och ekonomisk rationalitet för att bli en del av företagets idé. Företagsledaren måste underkasta sig idén om företagets ökade effektivitet och hela tiden sträva ditåt.

Vid mitten av 1940-talet fanns explicita uttalanden, från såväl den vetenskapliga företagsekonomi som företagsledare, där det tydligt går att utläsa att ett professionellt företagsledarideal utformats. Vägen till detta ideals gestaltning hade dock inte så mycket med företagsledares interna debatt att göra, även om Industriförbundet drev frågan om hur företagen skulle organiseras för att bli så effektiva som möjligt.

Företagsledarnas professionaliseringsprocess kan även betraktas som ett sätt att upprätthålla legitimitet i ett förändrat samhälle. När samhället demokratiserades och företagen växte, så blev det allt svårare att hålla fast vid ett patriarkalt företagsledarideal. Den patriarkala företagsledaren fick legitimitet genom ägande och social ställning samt politiskt inflytande kopplat till ägandet. I ett mer demokratiskt samhälle skulle färdigheter, ”rätt man på rätt plats”, legitimera positionen. Företagsledarnas professionaliseringsprocess skulle transformera en ”ägarlegitimitet” till en mer ”meritokratisk legitimitet”. Den välutbildade ingenjören, med goda insikter i ekonomiska och organisatoriska frågor, var den som var mest lämpad att leda de moderna storföretagen till gagn för hela nationen, enligt denna logik.

För att nå inflytande krävdes organisering. Industriförbundet utgjorde en viktig del av näringslivets organisering. Denna organisering underlättade för företagsledarnas professionaliseringsprocess, eftersom företagsledarna kunde få legitimitet som företagets förespråkare och ses som betydelsefulla för samhällsomvandlingen.

Det professionella företagsledaridealet var utvecklat 1945 och växte fram som ett svar på frågan om hur företagets bästa skulle nås. Företagen sågs som allt viktigare för samhällsutvecklingen och ledarna för företagen knöt sin professionaliseringsprocess till företagets utveckling och samhälleliga betydelse. Företagsledarna hävdade att de var de aktörer som bäst kunde verka för företagets bästa på lång sikt, till skillnad mot arbetare och aktieägare som ansågs ha svårare att verka för företagets långsiktiga överlevnad. Detta tog sig uttryck genom bland annat Industriförbundets publikationer där bättre organiseringen av företagen pläderades i syfte att uppnå en högre effektivitet. Dessutom hävdade företagsledarna att samarbetet inom företagen

satte företagen i centrum och att företagsledarna var de som kunde balansera företagets sunda utveckling.

De professionella företagsledaridealerna konstruerades inte bara av företagsledare. Som Företagsekonomen Sven-Erik Sjöstrand hävdade angående företagsledning under 1990-talet, kan företagsledare vara medvetna om att idealen är just ideal, men att de fyller en viktig funktion som skapare av legitimitet.⁸⁰ Min undersökning av hur professionella företagsledarideal konstrueras visar inte att alla företagsledare skapar professionella ideal, men att vissa företagsledare, som exempelvis Wehtje och Prytz, gör det. Dessutom visar den att de rationaliseringsförespråkare som kom till tals via Industrieförbundets publikationer och pläderade företagets ökade effektivitet, konstruerade det effektiva företagsidealet i överensstämmelse med ett professionellt företagsledarideal. Det är möjligt att även de undersökta aktörerna var medvetna om att den bild av företagsledningens mål som de uttalade sig om, främst var avsedd som en sorts ideologiproduktion som skulle verka legitimerande för deras arbete med företagen.

När företagsledarna hävdade sig själva som företagets talesmän och samhällets stöttepelare, i polemik mot ägare och arbetare, utsatte de sig samtidigt för en disciplinering där de allt tydligare underkastade sig ett professionellt företagsledarideal. Frågan för de följande kapitlen är att utreda hur denna disciplinering verkade på företagsledarnas praktiska handlande som ledare av stora företag.

⁸⁰ Sjöstrand (1997), s. 166 ff.

KAPITEL 4

J. Sigfrid Edström och Asea

Johannes Sigfrid Edström föddes i Bohuslän den 21 november 1870 som första barnet till Eva Charlotta, smedsmästaredotter från Alingsås och sjökaptten Olof Martin Edström. Familjen flyttade strax därefter till Göteborg, där ytterligare tre barn föddes, brodern Magnus som så småningom blev grosshandlare i Göteborg, och två systrar, Olga och Rosa. Rosa gifte sig 1901 med Arthur Lindén, Edströms efterträdare som verkställande direktör vid Asea 1934.¹ Fadern dog 1904 och modern och syster Olga flyttade då till Västerås där redan syskonen Sigfrid och Rosa bodde med sina familjer.² På så sätt kom Sigfrid, hans systrar och deras mamma att bosätta sig i Västerås, medan brodern Magnus blev kvar i Göteborg.

Hösten 1886, efter genomgången realskola, skrevs Edström in vid Chalmers Tekniska läroanstalt. Bland relativt samtida ca 120 elever märks framtida företagsledare som Hugo Hammar, Gustaf Dalén och Emil Lundqvist.³ De tycks inte ha läst i samma klasser då Hammar, som sedermera blev direktör vid AB Götaverken avlade examen vid Chalmers 1888, Edström 1891, Lundqvist, senare direktör vid Stora Kopparberg, tog examen 1893 och Dalén examinerades 1896. Dalén fortsatte sedan, liksom Edström, vid Polytechnikum i Zürich och avlade där examen 1897 innan han så småningom blev direktör för AGA.⁴

Edström gick på Chalmers lägre och högre avdelningar, medan han på somrarna praktiserade vid olika mekaniska verkstäder på svenska västkusten och i Tyskland.⁵ Resan till Tyskland möjliggjordes av hans fader som tog med sig sonen och dennes kamrat John Robert Åhmansson när han seglade på bland annat Stettin.⁶

Genom professor August Wijkanders försorg ordnades ett stipendium så att Edström kunde fortsätta sina studier vid Polytechnikum i Zürich. Stipendiet var på 1 200 kronor och resterande 2 800 kronor fick Edström låna av

¹ Bratt (1950), s. 18 ff, samt *Svenska män och kvinnor*; Lindén.

² Edström (1940), s. 479.

³ Bratt (1950), s. 28.

⁴ Bodman (1929).

⁵ Den lägre avdelningen kunde fungera som förberedande för den högre avdelningen. Dock var det inte nödvändigt att gå den lägre avdelningen om tillräckliga förkunskaper fanns.

⁶ Bratt (1950), s. 29.

sin fader.⁷ Med på resan till Zürich följde även kamraten Åhmansson. År 1893 lämnade Edström Zürich och efter en kort vistelse i Göteborg, kunde han med hjälp av vänner från studietiden i Zürich få arbete i USA vid Westinghouse Electrical Manufacturing Co i Pittsburgh och senare vid General Electric Company i Schenectady som konstruktör.⁸ Innan Edström och vännen Åhmansson reste till USA behövde de lära sig engelska och därför mellanlandade de i Skottland. På en resa över Atlanten träffade Edström sin blivande fru Ruth Randall, en amerikanska på väg hem till USA. I Pittsburgh stannade han fram till 1896 och bodde tillsammans med de bägge chalmeristerna Emil Lundqvist och Harald Håkansson.⁹

År 1897 bar det återigen iväg till Zürich för arbete vid stadens spårvägar. Till Zürich kom även de sju år yngre chalmeristerna Arthur Lindén åren 1898–1899 och Albert Elfström 1898–1900. Nästan fyllda 30 år 1900 fick Edström jobbet som chef för spårvägarna i Göteborg.¹⁰ Detta arbete menar C. A. Reutersvärd ordnades genom spårvagnsstyrelsens medlem, rektorn på Chalmers, professor Wijkander. Wijkander hade Edströms arbete med elektrifieringen av Zürichs spårvägar i minnet och föreslog därför denne till spårvägsdirektör.¹¹ I januari 1903 lyckades Marcus Wallenberg övertala Edström att bli chef för Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget (Asea). Edström lovade att bli chef för bolaget, som då var i ekonomiskt dåligt skick, i fem år mot en garanti om skadestånd på 100 000 kronor om bolagets verksamhet skulle upphöra under tiden.¹² Detta förhållande visar på att Edström inte var helt beroende av Wallenbergs försorg, utan att han snarare ställde tydliga krav på sin personliga ekonomiska säkerhet.

Av Edströms ovan uppräknade studiekamrater hamnade samtliga, förutom Åhmansson, så småningom vid Asea.¹³ Först ut var faktiskt Lindén som redan 1899 började på Asea vid dess mekaniska avdelning och kvarstannade i bolaget fram till pensioneringen 1942. Edström värvades som nämnts i början av 1903 till Asea och senare samma år kallade Edström hem Lundqvist från Sydafrika för att hjälpa till vid Västeråsföretaget. Lundqvist stannade bara i tre år och kom så småningom 1923 att bli chef för Stora Kopparbergs Bergslag. Elfström utsågs av Edström 1904 till Aseas filialchef i Göteborg.¹⁴ Elfström stannade inom företaget på olika poster fram till pen-

⁷ Bratt (1950), s. 30.

⁸ Edström (1959), s. 17.

⁹ Bratt (1950), s. 38 ff. Håkansson tog examen från Chalmers tekniska institut år 1892. Bodman (1929).

¹⁰ Bratt (1950), s. 44.

¹¹ Bring (1940), s. 120 f.

¹² Beloppet motsvarar i dagens (2005-års) penningvärde närmare 5 miljoner kronor. Bratt (1950), s. 75 ff. Se även Wallenberg, Marcus sr (1940), s. 141 f.

¹³ Åhmansson hamnade i Toronto, åtminstone fram till 1917. Se brev Edström till Åhmansson den 21 mars 1917 där Edström vill att Åhmansson ska komma hem till Sverige och etablera ett rederi i Göteborg. Volym 137, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹⁴ Bratt (1950), s. 112 och 121.

sionen 1945. Samma år, 1904, började Håkansson som chef för litterära och patentavdelningen vid Asea och blev 1913 chef för personalavdelningen, där han stannade fram till 1934.¹⁵

Av detta kan vi sluta oss till att Edström själv i sin tidiga karriär som Asea-chef valde att rekrytera ingenjörer, som han kände och hade känt under relativt långa perioder. Det är att betrakta som ett traditionellt rekryteringsförfarande och förknippas inte med någon formalisering eller något professionellt förfaringsätt. Visserligen hade de rekryterade ingenjörerna utbildning som efterfrågades av företagen, men de valdes troligen tack vare Edströms personkännedom om dem. Att Lindén kom före honom till företaget och gifte sig med hans syster ett par år innan Edström värvades till Västerås-företaget Asea, antyder att Edström haft en viss inblick i företaget när han 1903 tackade ja till posten som dess verkställande direktör.

Edströms karriär gick via utbildning och praktik, i Sverige och utomlands, till arbeten i USA, Zürich, Göteborg och Västerås. Arbeta i USA fick han via kontakter med andra svenskar på plats. Arbetet i Zürich fick Edström reda på via vänner därifrån och erhöll platsen sedan hans gamla lärare i staden rekommenderat honom.¹⁶ Jobbet som direktör för Göteborgs spårvägar fick han genom sin gamle professor, Wijkander, vid Chalmers som även satt i Göteborgsföretagets styrelse.¹⁷ Naturligtvis grundade sig dessa anställningar även på de kunskaper Edström förvärvat genom utbildning och praktik dessförinnan. Rekryteringen till Asea skedde till följd av det positiva rykte som omgärdade den unge spårvägsdirektören i Göteborg. Visserligen hade inte Aseas direktörsplats utannonserats, men Wallenberg och Edström var heller inte personligen bekanta före Wallenbergs rekrytering av Edström. Man kan tänka sig att den formella utbildningen var ett nödvändigt, men inte tillräckligt kriterium för att bli rekryterad. Det var det socialt grundade ryktet om eventuell kompetens som kunde kvalificera det nödvändiga kriteriet av formell utbildning.

Det offentliga

Jag har delat upp Edströms handlande i två olika delar, det offentliga och det privata, för att strukturera materialet utifrån frågeställningarna. Denna uppdelning följer av modellen för företagsledarideal och sorterar under det professionella idealet, som ser det offentliga och det privata i skilda sfärer. Med det offentliga menar jag sådant som direkt kan hänföras till företagsledandet ur ett professionellt perspektiv. Med det privata menas sådant som inte direkt kan inordnas i företagsledandet. Även om Edströms agerande som företags-

¹⁵ Helén (1955), del 1, s. 214 f.

¹⁶ Edström (1959), s. 18.

¹⁷ Edström (1959), s. 21.

ledare främst kan förväntas bli analyserat i det offentliga, har jag hittat empiriskt stöd för förekomsten av företagsledarideal i hans mer privata liv. I det offentliga, som behandlas först, har jag tagit fasta på Edströms agerande i företaget Asea, dess verksamhet, relation till underordnade och insamlingar knutna till Edströms roll som företagsledare. Dessutom har hans arbete i det offentliga som industrins organisatör räknats hit och hans syn på politiskt arbete. Om det professionella idealet hade fått något genomslag i praktiken borde det rimligen avspeglas i det offentliga.

Asea

Den koncernbildning för tillverkande bolag, som uppstått under 1890-talet kring Asea avvecklades åren efter Edströms tillträde 1903. Företag såldes och ersattes av Asea-filialer som fokuserade på försäljning, medan tillverkningen koncentrerades till Västerås. Emil Lundqvist blev chef för tillverkningen 1904 och rationaliserade denna. På 1910-talet kunde stora satsningar göras i Västerås på standardprodukter. Aseas tillverkning 1905–1910 lade tonvikten vid stora kraftanläggningar och spårvagnar.¹⁸

Från 1911 satsades det även på marknaden för lätta standardprodukter såsom småmotorer, apparater, installationsmateriel och elektriska hushållsartiklar. En första satsning på tunga maskiner för generering och överföring av stora kvantiteter elkraft följdes av en satsning på produkter som använde sig av denna elkraft.¹⁹

Efterkrigs krisen drabbade Asea likväl som andra företag, men Asea kunde gå starkt ur krisen mycket tack vare försiktiga investeringar åren 1916–1918. De företagsförvärv som ändå gjordes skedde till stor del genom byte av aktier och belastade därför inte omedelbart likviditeten och skuldsättningen. Nyemissionerna 1918 gav hela 46 Mkr, vilket stärkte soliditeten. Vid 1920-talets början drabbades hela landet av kraftigt ökad arbetslöshet. De orter där Asea var den huvudsakliga arbetsgivaren var inget undantag, dock stod företaget mycket starkt och hade, enligt Jan Glete, blivit oberoende av banker och aktiemarknad. Glete förvånas över att Asea trots sin goda likviditet och sina ambitioner att dominera branschen, inte redan under 1920-talets första år kom att köpa upp fler krisföretag. Det dröjde till mitten av 1930-talet innan flera av dessa krisdrabbade företag köptes upp av Asea.²⁰

Asea var producenter i starkströmsindustrin. Vid 1900-talets början dominerades denna i Europa av tyska företag, men genom Stockholms Enskilda Banks många företagskontakter fanns även utrymme för en svensk aktör. Inte minst bankens kontakter med norska företag som Norsk Hydro verkade gynnsamt för Asea. Antalet anställda i Sverige inom Asea-koncernen steg

¹⁸ Glete (1983), s. 50 ff.

¹⁹ Glete (1983), s. 70,

²⁰ Glete (1983), s. 81 ff.

under perioden. Siffrorna för 1923 visar på drygt 5 000 anställda. Tjugotusen anställda passerades 1941 och trettiotusenvallen sprängdes 1955.²¹

Vad det gäller resultatutvecklingen för företaget visade 1902 års resultat på en kraftig förlust på 315 000 kronor. Efter Edströms tillträde 1903 minskade förlusterna och 1904 gjorde företaget en blygsam vinst. Från 1907 blev vinsterna bättre och 1910 låg den nära en halv miljon kronor. Under 1910-talet var det i allmänhet goda vinster för moderbolaget Asea. Detta var en period av många företagsköp och expansion. Även Asea drabbades av 1920-talskrisen och företaget gjorde förlust åren 1922 och 1923, för att sedan återhämta sig. På 1930- och 1940-talen gjorde företaget årligen goda vinster.²²

När Asea omorganiserades 1902/1903 och den nye direktören Edström anställdes, hade detta föregåtts av en kraftig försämring av företagets resultat under ett par år. Framförallt hade företagets belåningsgrad kraftigt stigit från 1899 till 1902. År 1899 var andelen lån 37 % av det egna kapitalet och 1902 var lånedelen hela 119 % av det egna kapitalet. Marcus Wallenberg ägde inga aktier i Asea, men däremot hade Stockholms Enskilda Bank fordringar. Enligt Torsten Gårdlund blev därför Otto Heilborn Marcus Wallenbergs förtroendemans i Asea. Generalkonsul Otto Heilborn utsågs till bolagets finansdirektör på våren 1902 och fick plats i styrelsen. Heilborns uppgift var att försöka stärka bolagets likviditet. När Heilborn avled i början av 1909 efterträddes han i styrelsen av Oscar Wallenberg som också blev dess ordförande fram till 1914, och kvarstannade i styrelsen till 1923. Allting pekar på att det i realiteten från ”omstarten” 1903 var Edström och Marcus Wallenberg som höll i trådarna för omorganiseringen av Asea.²³ Ett exempel härpå utgörs av det sju sidor långa brevet från Edström till Wallenberg sommaren 1905.

Emotseende med intresse Din snara hemkomst, då 2 stora projekt föreligga för Ditt afgörande. Det ena är Hemsjö. Jag har besökt Hemsjö, besett alla tillgångarna därstädes, samt kommit till det resultatet att saken är en förmånlig affär. Föreslog då, under förutsättning af min styrelses gillande samarbete på så sätt, att vi skulle bilda ett bolag för saken....²⁴

Edström hade hjälp av Wallenbergs kontakter för att kunna driva Asea.²⁵ När det var svårt att driva in skulder från företag bad Edström om hjälp hos Wallenberg.

²¹ Glete (1983), s. 46 och s. 220.

²² Se Glete (1983), s. 40; 49; 80; och s. 215. Se även avsnitt om styrelseuppdrag nedan.

²³ Se Åkerman (1933), s. 56; 79 ff. och 83 f. och Gårdlund (1976), s. 234 och s. 240.

²⁴ Brev från Edström till Marcus Wallenberg sr i Paris den 13 juni 1905. Se även brev mellan samma personer den 15 augusti 1905 för Edströms önskan om Wallenbergs åsikter och beslut. Volym 93, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

²⁵ Se exempelvis brev från Edström till Marcus Wallenberg sr den 22 november 1905, där Edström ber Wallenberg att skynda på med beställningar från Asea i de företag där Wallenberg har inflytande. Volym 93, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

Vore Dig mycket tacksam, om Du stötte på Kvavelstoffbolaget, Salpeterfabriken och Sam Eyde, att de klara upp sina gamla skulder till oss... Vi ha länge förgäfvets legat åt dem och nu senast för några dagar sedan igen, men skulle verkan nog bli bättre om Du sade ett ord till vederbörande för oss.²⁶

Citatet ovan visar att status och personligt inflytande upplevs kunna väga tyngre än formella betalningskontrakt, av Edström. Med tiden upphör emellertid denna form av problem. Man kan spekulera om orsaken. Antingen började kontrakten efterlevas på ett bättre sätt eller så ökade Edströms status så att han inte behövde vända sig till Wallenberg för att få bolagets skulder indrivna.²⁷

Under Edströms första tid vid Asea sökte han hjälp hos Marcus Wallenberg även vid frågor viktiga för företaget när det behövdes politiska lösningar. Dessa lösningar ansåg han att han saknade möjlighet att påverka personligen, men att Wallenberg, med sitt inflytande, hade större chanser att lyckas med. Frågan gällde en diskussion av de elektriska tullarna, särskilt mellan Sverige och Tyskland. ”Jag har velat påpeka dessa förhållanden, på det att du, när du träffar någon af höga vederbörande, må blifva i tillfälle meddela dem nyssnämnda för vårt land viktiga fråga.”²⁸

Ytterligare ett exempel är belysande för det stora förtroendet som fanns för Marcus Wallenberg. Inför bolagsstämman 1920 var ordförandestolen vikt för Wallenberg, trots att han inte satt i styrelsen eller stod för något större personligt ägande.²⁹ Edström skrev till Wallenberg. ”Broder! Jag hörde till min glädje av Ankarcrona att Du kommer till vår bolagsstämma och är ordförande vid densamma.”³⁰

Detta säger en del om de faktiska maktrelationerna i Asea. Att Marcus Wallenberg fick hedersuppdraget att bli ordförande vid bolagsstämman, tyder på att det fanns informella hierarkier vid sidan av de formella inom företaget.

Edström var verkställande direktör åren 1903–1933 därefter efterträdde hans svåger Arthur Lindén honom åren 1934–1942. Edström var från 1934 fram till 1949 styrelseordförande. I styrelsen under Edströms ordförandeskap

²⁶ Brev från Edström till Marcus Wallenberg sr den 2 december 1905. Volym 93, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA. Sam Eyde och Marcus Wallenberg hade under hösten 1905 startat företaget Norsk Hydro med Eyde som verkställande direktör. Gasslander (1959), s. 204 ff.

²⁷ Skulderna från Sam Eyde var ännu i januari 1906 inte betalda, varför Edström på nytt skrev till Wallenberg och bad om hjälp med indrivningen. Brev Edström Wallenberg den 25 januari 1906. Fortfarande i april var skulderna från Eyde och Salpetersbolaget inte betalda. Brev från Edström till Wallenberg den 3 april 1906. Volym 96, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

²⁸ Brev från Edström till Marcus Wallenberg den 4 januari 1908. Volym 103, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

²⁹ Marcus Wallenberg sr ägde år 1919 personligen 125 aktier i Asea att jämföra med Edströms 2010 aktier. Edström var då den 16:e störste ägaren. Aktieägarförteckningar 1919, Aseas arkiv, EN.

³⁰ Brev från Edström till Marcus Wallenberg den 6 april 1920. Volym 152, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

fanns från 1934; Verkställande direktören Arthur Lindén (1934–1942), Marcus Wallenberg jr (1930–1976), Kommersrådet Axel F. Enström (1922–1948), Direktören Axel Bergengren (1931–1946) och Kommendören Sten Ankarcrona (1914–1936).³¹

Styrelseordförandena tycks inte ha spelat så stor roll för bolagets utveckling under början av Edströms tid vid Asea. Marcus Wallenberg (jr) skrev att häradshövding Wallenbergs bror, styrelseordförande Oscar Wallenberg, av Edström och Lindén ansågs för grundlig och att därför besluten fattades för långsamt. Istället invaldes Sten Ankarcrona, som vid årsskiftet 1933/34, av Marcus Wallenberg ombads överlämna ordförandeposten till Edström, för att Lindén istället skulle kunna bli verkställande direktör.³² Ingenting tyder på att vare sig Oscar Wallenberg eller Sten Ankarcrona som styrelseordföranden hade den reella makten, utan allt pekar på att den fanns hos Marcus Wallenberg och Sigfrid Edström.³³

Edström rekryterade som vi sett flera personer till Asea som han lärt känna under studie- och utlandsåren. Rekrytering utifrån ett patriarkalt ideal bygger på sociala kontakter och personkännedom. Utifrån ett professionellt ideal rekryteras snarare en kompetens än en person i en öppen konkurrens.³⁴ Även ingenjören Jens Lassen la Cour, född i Danmark 1876, hade Edström lärt känna i Zürich. Han rekryterades som teknisk assistent under verkställande direktören, men fungerade i realiteten som teknisk chef från hösten 1907.³⁵ Edström och la Cour, då bosatt i Edinburgh, brevväxlade från hösten 1906, och ärendet gällde en framtida anställning för la Cour vid Asea i Västerås. Ett citat belyser hur Edström såg på bolagets skötsel.

Bolagets politik afgöres hufvudsakligen af mig själf och samråder jag därvid med mina närmaste män, af vilka Du skulle blifva en. Vi bruka hålla ett sammanträde hvarje vecka för att avgöra viktigare frågor. Beträffande titeln skulle den äfven kunna benämnas teknisk chef. Det torde emellertid vara långt lämpligare att vi råkas och personligen diskutera dessa frågor än att utlägga dem i ett bref.... Du frågar i Ditt bref om mitt bolag står i förbindelse med utländska firmor eller banker. Så är ej fallet åtminstone ej direkt. Den penninggrupp som stöder oss har emellertid en hel del utländska förbindelser och det är delvis genom dessa vi erhållit de stora beställningarna till Norge.³⁶

³¹ Helén (1955), del 1, s. 148 ff.

³² Marcus Wallenberg jr (1970), s. 15 f.

³³ Sten Ankarcrona var gammal sjöofficer som blivit degraderad under Karl Staafs regering och därför lämnat det militära. Hans ekonomiska inflytanden i andra företag var tämligen begränsade. Se *Svenska män och kvinnor*; Ankarcrona.

³⁴ Som modern företagsekonomisk forskning visat, lever den patriarkala rekryteringstraditionen vidare även vid 2000-talets början. Se exempelvis Holgersson (2003); Petrelius & Sjöstrand (2002) och Sjöstrand m. fl., red. (1999)

³⁵ Åkerman (1933), s. 303.

³⁶ Brev från Edström till la Cour den 25 december 1906. Volym 94, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

Den bild Edström här tecknar av sitt ("mitt") bolag är att det är Edström som styr, men att han sammanträder med sina närmaste män och att han har en icke namngiven kapitalkontakt med goda affärskontakter. Edström vill framstå som exekutiv inför en potentiell nära medarbetare. Edströms bild av hur företaget leds stämmer överens med bilden att det är han och "penninggruppen", det vill säga Marcus Wallenberg, som är styrande.

Wallenbergs rekrytering av Edström tyder på att Edström anställdes som en professionell företagsledare, vald utifrån de kunskaper han förväntades ha för att få ordning på företaget. Edström blev dock en av de största ägarna åren 1909–1919. Även om ägandet som mest låg på drygt två procent av aktiekapitalet, ägde ingen annan fler aktier än han sett till hela den perioden.³⁷ Som chef närmade sig Edström med andra ord rollen som en patriarkal företagsledare ur ägarsynpunkt under 1910-talet.

Framväxten av Aseas företagsstruktur visar på en mycket komplicerad industrikoncern. Jan Glete skriver i företagets 100-årshistorik att

Asea-koncernens uppbyggnad hör till undersökningens mer svårpenetrerade ämnen. Orsakerna är dotterbolagens mångfald, moderbolagets storlek samt det med säregen konsekvens uppbyggda systemet med en parallell koncern (Elektromekanogruppen) inom organisationen.³⁸

Vad betyder då detta med en komplicerad organisation för företagsledningen? Den kan betyda flera saker. Om företagsledaren och hans närmaste medarbetare lyckas ha överblick över de olika delarna i organisationen så kan det stärka ledningens makt, eftersom andra inom organisationen, eller aktieägare troligen saknar denna överblick. Om ledningen själv har svårt med överblicken verkar en komplicerad organisation i andra riktningen. Dubbelarbete eller verksamheter som underutnyttjas riskerar då att bli följden, vilket på sikt kan underminera ledningens legitimitet.

Att döma av Aseas goda resultatutveckling lyckades ledningen behålla kontrollen och överblicken över informationen på en sådan nivå att ledningens legitimitet aldrig ifrågasattes. Företagets tillväxt och de stora uppköpen av andra företag under 1910- och 1920-talen satte ledningen inför mer organisatoriska uppgifter där samordning rimligen bör ha varit ett bärande tema i ledandet.³⁹ Arthur Lindéns utnämning till vice verkställande direktör 1913 bör också betraktas i ljuset av företagets expansion. Detta pekar i riktning mot den teori som säger att professionalisering av företagsledaren hänger

³⁷ 1909 och 1912 hade Edström drygt två procent av aktierna i Asea. Genom ett flertal nyemissioner sjönk hans andel till tre promille år 1919, trots att Edströms ägande i kronor var något högre då. Se Glete (1983), s. 77 f. för Aseas aktieemissioner. Uppgifter om Aseas aktieägare är hämtade ur aktieägarförteckningar åren 1909, 1912 och 1919, Aseas arkiv, EN.

³⁸ Glete (1983), s. 109.

³⁹ För Aseas expansion genom uppköp av andra företag se Åkerman (1933), s. 108 f.; 140 f. och Glete (1983), s. 66 ff.

intimt samman med företagets tillväxt.⁴⁰ I denna mening professionaliserades företagsledandet vid Asea, eftersom företaget växte. Samtidigt pekar utnämmandet av Edströms svåger till hans efterträdare på ett traditionellt och patriarkalt förhållningssätt.

Styrelseuppdrag

Vilken typ av kontakter innebar Edströms olika styrelseuppdrag? Edström var invald i ett flertal företagsstyrelser. Under de år (1930, 1939 och 1944–45) som jag kontrollerat återfanns han i mellan 10 och 15 företagsstyrelser, varav han var ordförande i mellan hälften och två tredjedelar av dessa.⁴¹ Av dem kan bara Asea räknas som ett stort företag medan de andra var dotterföretag till Asea eller hade Asea som en av delägarna.⁴² Detta pekar på att Edström inte var på väg att bli ett styrelseproffs (sådana fanns förmodligen ännu inte vid denna tid heller), utan var mer av en traditionell familjeföretagare med kontroll endast över företag med direkt anknytning till Asea. Hur styrelserepresentation ska tolkas i termer av patriarkalt respektive professionellt företagsledande är inte givet. Om vi ser det professionella företagsledandet som underordnat företaget så blir tolkningen att det är ett professionellt beteende. Men vi kan också tänka oss att för ”styrelseproffs” är det viktigare att medverka i så många styrelser som möjligt för att bäst leva upp till ett professionellt styrelseideal.⁴³ Här fokuserar vi emellertid på företagsledarnas professionalitet och kan konstatera att Edström i detta avseende får betraktas som professionell.

Om vi studerar Aseas företagsuppköp och ser i vilka av dess styrelser Edström valde att träda in i blir bilden denna (se tabell 4.1).

⁴⁰ Jämför Chandler (1977).

⁴¹ *Svenska aktiebolag och Svenska aktiebolag och enskilda banker.*

⁴² Företagen var 1930; ASEA (vd), Diesel-Elekt. Vagn-AB, AB Elektro-Invest, AB Gotlands Kraftverk (ordf.), AB Järnförädling (ordf.), AB Liljeholmens Kabelfabrik (ordf.), AB Osräm-Elektraverken (ordf.), Siljansbygdens Kraft-AB, AB Skand. Elektro. verket (ordf.), Surahammars Bruks AB (ordf.), AB Svenska Elektrokoncessionen i SSSR Asea, Sv Turbinfabr. AB Ljungström och Yngredsfors Kraft AB. *Svenska Aktiebolag och enskilda banker 1930.* 1939; ASEA (ordf.), AB Aseka (ordf.), Elektr AB Chr Berg (ordf.), AB Elektro-Invest, AB Gotlands Kraftverk (ordf.), AB Järnförädling (ordf.), AB Liljeholmens Kabelfabrik (ordf.), Luth & Roséns Elektriska AB (ordf.), AB Osräm-Elektraverken (ordf.), Siljansbygdens Kraft-AB, AB Skand. Elektro. verket (ordf.), Surahammars Bruks AB (ordf.), Sv Turbinfabr. AB, AB Vänersborgs Elektricitetsverk och Yngredsfors Kraft AB *Svenska aktiebolag 1939.* 1944–45; ASEA (ordf.), AB Aseka, AB Elektro-Invest, AB Järnförädling (ordf.), Luth & Roséns Elektriska AB (ordf.), Surahammars Bruks AB (ordf.), AB Sv Fläktfabriken, Yngredsfors Kraft AB, Ständernas Allm. Brandstodsbolag och Sv Turbinfabr. AB. *Svenska aktiebolag 1944/45.*

⁴³ Det kan tänkas att det finns två olika professionella identiteter för företagsledare, där en identitet som ”styrelseproffs” skulle vara en mer sentida företeelse.

Tabell 4.1. *Aseas företagsuppköp 1916–1937. Edströms medverkan i fusionerade företagsstyrelser samt företagens aktiekapital*

År	Företag	Edström	Aktiekapital
1916	Nya förenade elektriska AB	styrelse	2.8 Mkr
	Surahammars bruk	vice ordförande	4.8 Mkr
	Stal	styrelse	6 Mkr
	Liljeholmens kabel		0.5 Mkr
1918	AB Sörstafors pappersbruk		1 Mkr
	Sörqvarns fabriks AB		0.15 Mkr
	Köpings kopparverk		
1921	Allmänna ind. AB H-T Cedergren		
1925	Yngredsfor kraft AB	styrelse	4 Mkr
1928	Smålands kraft AB		1.8 Mkr
1930	Diesel elektriska vagn AB	styrelse	0.25 Mkr
	Luth & Rosen	ordförande	2 Mkr
	Elektrobil		
1933	AB Svenska fläktfabriken		0.7 Mkr
1934	Elektro-Skandia	ordförande	3.2 Mkr
	El AB Morén W H Morén		
1935	Apparatfabr. Edvin Johnson Härnösands verkstad och varv		
1936	El AB Helios		0.3 Mkr
	Graham-brothers		1 Mkr
1937	Edwin Andrén & Co		

Källa: Aseas klipparkiv och styrelseberättelser för företagsuppköp, FSF. *Svenska aktiebolag och enskilda banker* för aktiestorlek och styrelserepresentation.

Edström valde att engagera sig i de fusionerade företagens styrelser, där företagen hade ett relativt stort aktiekapital. Detta visar sig genom att han satt med i sju eller ca en tredjedel av de fusionerade företagens styrelser. Av 14 företag med känt aktiekapital hade hälften 1 Mkr eller mindre i aktiekapital. Av dessa sju företag satt Edström med i endast en företagsstyrelse (Diesels elektriska vagn AB). Av de sju större företagen med ett aktiekapital över 1 Mkr innehade Edström styrelseplats i sex av dessa, i två företag som ordförande och i ett som vice ordförande.

Ledare för Asea

Edström var verkställande direktör för Asea i drygt tre decennier och därefter styrelseordförande i halvannat decennium. Det är en lång tid och såväl Edström själv som samhället och företaget förändrades. Utifrån denna undersöknings perspektiv är vi särskilt intresserade av hur Edström ställde sig till omorganisering mot ett mer professionellt ideal och hur hans relation till underordnade i företaget utvecklades.

Det finns empiriska belegg för att Edström redan från 1906 ville verka för ökad formalisering inom företagen och ökade utbildningsmöjligheter för anställda. Detta var alltså innan Sveriges Industriförbund hade bildats och innan en mer genomgripande omvandling av företagsledarideal hade tagit fart. Edström hade 1906 kontakt med John Bernström vid Separator om utformandet av anställningskontrakt och skickade på begäran exempel på kontrakt han använde sig av.⁴⁴ Bernström tackade för upplysningarna och sa sig vara beredd att stå ”till återtjänst”.⁴⁵ Detta kan ses som ett litet steg mot ökad organisering genom mer formella anställningskontrakt, men även som indikation på den konkreta tillitens betydelse och tolkas som ett mer patriarkalt handlande. Bernströms begäran riktades till företagsledaren och personen Edström. Det formella var grundat i en personlig relation. Vi vet förvisso inte om Bernström önskade liknande information från andra företagsledare, men vi ser att han saknade ett institutionaliserat förhållningssätt att via organisationer få fram den information han ville ha. Han vände sig personligen till Edström för att få den information han eftersökte.

Andra arbetsuppgifter för Edström var att skicka intyg till personalen som sökte andra anställningar, praktikplatser, utbildningar eller stipendier av olika slag. Om Edström var välvilligt inställd till personen kunde han göra mer än bara sända ett intyg, vilket framgår av brevet år 1906 till ingenjör B. Ahrén, vid Norrköpingsfilialen.

Edert ärende af 6 ds, erhöll jag och insänder härmed det önskade intyget. Därrest Ni kan få reda på namnen å de personer, som komma att blifva medlemmar af den kommitté, hvilken brukar granska de inkomna ansökningarna, skall jag såvidt några af dessa personer äro mig bekanta med nöje genom personligt besök bearbeta dem. Detta verkar nämligen synnerligen godt.⁴⁶

Brevet visar åtminstone två saker. För det första verkade Edström, om han stödde idén, för att få de anställda att komma iväg på utbildning utomlands, vilket kan ses som uttryck för en professionalisering av de anställda. Tillvägagångssättet avslöjar emellertid att en formell ansökan kanske inte var

⁴⁴ Brev från Edström till John Bernström den 25 september 1906. Volym 94, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁴⁵ Brev från John Bernström till Edström den 27 september 1906. Volym 94, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁴⁶ Brev från Edström till B. Ahrén 1906. Volym 94, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

tillräcklig om det inte finns personer som, genom sitt goda rykte, kunde intyga att personen var lämplig. Edström var som synes fullt medveten om de informella tekniker som den personliga och sociala påverkan utgjorde. Denna teknik borde användas för att få för Edström positiva beslut och han var inte bara medveten om den utan uppmuntrade till sådant beteende gentemot underordnade. Detta tyder mer på förekomsten av ett patriarkalt företagsledareklimat.⁴⁷ Det visar att även ökad specialisering genom vidareutbildning, som ju är ett steg på vägen mot den abstrakta tilliten till system, behövde förlita sig på den konkreta tillitens strategier. Personliga kontakter med kända personer som granskare inom de organisationer som hade att fatta beslut, kunde med stor sannolikhet förändra besluten. Själva miljön för beslutsfattande tycks således ha varit inlemmad i den konkreta tillitens personliga band.

Edström ville försöka få bättre ordning på Asea och han vände sig 1906 till Enskilda Bankens Richard Julin för att få hjälp med organiserandet.

Då Herr Juhlin var här visade Ni mig en serie organisationsfrågor rörande saker som borde vara iakttagna exempelvis billiga inköp, enkel bokföring mm. Jag vore Eder synnerligen tacksam om Ni ville tillsända mig en afskrift af sagda frågor. Högaktningsfullt J Sigfrid Edström.⁴⁸

Brevet visar att bokföring och organisation år 1906 inte var särskilt väl utvecklad i Asea. Det visar även att Edström försöker råda bot på detta genom att sätta sig in i problemen. Att han valde att vända sig till Enskilda bankens Julin var inte konstigt då denne arbetade för bland andra Wallenberg. Julin kom med tiden att bli invald i Enskilda bankens styrelse, efter att lojalt ha arbetat för banken under flera decennier.⁴⁹ Uppenbarligen blev samarbetet lyckat eftersom Julin från 1907 blev revisor åt Asea och kvarstannade på denna post i nära 40 år fram till 1946.⁵⁰ I detta fall stötte Edström inte på några problem i miljön för att stärka organiserandet av Asea. Han vände sig heller inte till någon annan företagsledare utan till en expert i bokföringsfrågor. Kanske var det detta med hierarkiskillnaderna som gjorde det möjligt att få till stånd ett samarbete, möjligen spelade den gemensamma referenspunkten i Marcus Wallenberg även en roll för att skapa förtroende i samarbete.

Ett annat exempel på Edströms ledande av Asea finner vi när en viktig kund behöver hjälp med en, kan tyckas, för företaget mindre viktig åtgärd

⁴⁷ I brev från Edström till B. A:son Ahrén i Wilkinsburg den 13 februari 1907 görs troligt att Ahrén fick stipendiet. Volym 97, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁴⁸ Brev från Edström till Richard Julin den 30 januari 1906. Volym 95, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁴⁹ Julin blev efter sin 50-årsdag upptagen i Stockholms Enskilda Banks styrelse, Gårdlund (1976), s. 567 f. För en kort beskrivning av Julins karriär och lojalitet vid SEB, se även Lundström (1999), s. 79 ff.

⁵⁰ Helén (1955), del 1, s. 152.

hösten 1908. Kunden är Marcus Wallenbergs fru. Ärendet ska inte behandlas av Edström personligen, men Edström styr kundens bemötande från företagets representant in i minsta detalj. Brevet från Edström är ställt till Axel Hultman på Aseas filial i Stockholm.

Broder! Var god låt ing. Lindh besöka fru Marcus Wallenberg på Strandvägen 27, och samtala med henne med anledning af hennes samtal med mig.

1. Tag reda på hvad det var för ett cirkulär som hon talade med mig om och att ej vår montör talat emot de meddelanden som vi lämnat.
2. Meddela henne om rabatt vid köp av 100 lampor.
3. Lämna henne som prof gratis två metalltrådslampor på c:a 35 normalljus vardera.

Tala om för henne om metalltrådslampans otillförlitlighet och åhör i öfrigt hennes klagomål öfver de koltrådslampor hon köpt i din butik.⁵¹

Uppenbarligen blev Fru Wallenberg särbehandlad. Edström sänder Stockholmsfilialens chef, vilket är uttryck för delegering. Men eftersom Edströms order är så detaljerad, tyder det på att han personligen var mycket angelägen om att bemötandet av Fru Wallenberg skedde enligt Edströms egna åsikter om vad som var rätt och vad som var fel handlande. Visserligen delegerade Edström uppgifter i linje med ett professionellt handlande, men delegeringen är så detaljstyrd att den tid som den rimligen tog inte svarade mot ett professionellt företags förväntningar på den högste chefen.

Ett exempel på att Edström åtog sig att styra över företagets utveckling finner vi när han identifierade ett problem med skötseln av dotterbolagen våren 1915. Som chef såg han sig tvungen att lösa detta problem och hur gick han då tillväga? Först skrev han till två andra chefer, Separators John Bernström och till SKF:s B. O. Ekman. I breven frågade Edström helt enkelt hur de andra direktörerna hanterade sina dotterbolag och om de på något sätt hade formaliserat detta handhavande genom skrivna instruktioner. På så sätt hoppades Edström kunna kopiera, eller influeras av, de andra företagens sätt att organisera. Den 22 april skickade således Edström dessa brev till Bernström vid Separator och Ekman vid SKF.

Broder! För några år sedan lät jag Dig få del af vårt tjänstemannareglemente äfvensom formulär för tjänstemannakontrakt. Jag kommer idag och ber Dig om en återtjänst. Vi hålla nu på att utarbete instruktion för våra dotterbolag och deras chefer. Då ditt bolag sedan många år haft dotterbolag i olika delar af världen, förmodar jag, att Ni besitta dylika instruktioner, och vore jag Dig mycket tacksam, om jag kunde för några dagar få låna en dylik instruktion

⁵¹ Brev från Edström till ingenjör Axel Hultman, filialen i Stockholm den 6 oktober 1908. Volym 102, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

eller motsvarande handling. Gifvetvis förbinder jag mig att behandla alla de lämnade uppgifterna strängt konfidentiellt.⁵²

Broder! För närvarande hålla vi på med att utarbeta instruktionen för våra utländska dotterbolag och dess chefer. Jag skulle vara mycket tacksam för att få kollationera vår erfarenhet med Eder och skulle gärna vilja på ett par dagar af Eder låna någon motsvarande instruktion, därest sådana finnas tillgängliga. Gifvetvis skulle jag behandla alla dylika uppgifter strängt konfidentiellt.⁵³

Även om problemet med dotterbolagen kunde tänkas beröra företags-hemligheter kunde Edström genom att kräva gentjänster hos sina personliga kontakter drista sig till att ändå be om hjälp. Dessutom lovade han att hålla tyst om eventuell information. Svaren som Edström fick var snarlika och kom med posten omgående. Brevet från SKF besvarades av Ekman personligen, medan brevet från Separator besvarades av John Bernströms bror Erik.

Till svar å Edert ärende af gårdagen till vår direktör John Bernström hafva vi härmed äran meddela, att några särskilda instruktioner för våra dotterbolag eller deras chefer icke blifvit af oss utfärdade. De särskilda dotterbolagen äro organiserade som formellt fristående och självständiga aktiebolag, och ledningen handhafves under vederbörligt ansvar af respektive styrelser och direktörer. Enhetligheten i ledningen och garantien för att de i arbetet tillämpade principerna öfverensstämma med vår egen uppfattning vinnas genom personliga besök och muntliga instruktioner, hvarjämte gifvetvis alla viktiga, såväl organisations- som andra, frågor underställas vår pröfning.⁵⁴

Broder! I anledning af Ditt bref af den 22 ds ber jag få meddela, att vi icke utfärdat några instruktioner för våra utländska dotterbolag eller deras chefer. Vår princip är att lämna dessa så stor frihet och självbestämmanderätt som möjligt och regleras förhållandet till dem genom personliga sammanträffanden under resor samt genom skrivelser vid tillfällen, då några särskilda frågor uppstå.⁵⁵

Både hos Separator och hos SKF poängterades att inga instruktioner angående dotterbolagen fanns formaliserade utan att dotterbolagen tvärtom var självständiga och besatt stor frihet. Som kontrollinstrument från huvudkontorens sida framhölls de personliga kontakterna vid resor samt nyttjandet av korrespondens. Det informellas övertag över ett mer formaliserat agerande pekar mot det patriarkala företagsledaridealet. Om detta förfaringssätt fungerade vid Separator och SKF får vi inte veta, men för Edström och Asea var

⁵² Brev från Edström till direktör John Bernström, Separator den 22 april 1915. Volym 124, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁵³ Från Edström till B. O. Ekman, SKF den 22/4 1915. Volym 124, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁵⁴ Brev från Erik Bernström till Edström den 23/4 1915. Volym 124, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁵⁵ Brev från B O Ekman till Edström den 24/4 1915. Volym 124, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

det uppenbart att problemen fortsatte. På hösten gick Edström ut med en fyra sidor lång pm till filialföreståndarna och cheferna för de utländska dotterbolagen. Problemet var att kriget medfört att försäljningen ökat så snabbt att produktionen inte kunde hålla jämna steg, vilket medförde missnöje från filialer och dotterbolag.

I vissa fall har även korrespondensen med huvudkontorets organ varit synnerligen olämplig och hållen i en ton som försäljningscheferna absolut böra undvika. Det är alldeles nödvändigt att vi alla stå sida vid sida, skuldra vid skuldra, att vi ständigt hjälpa varandra. Endast på så sätt kunna vi lyckas att föra vårt bolag framåt. Jag beder därför vänligen var och en av Eder, innan Ni skriver under ett brev, som innehåller hätska ord, att ni sover på saken både en och två nätter och helst river sönder brevet och kastar det i papperskorgen. Dylik korrespondens verkar alltid motsatsen, till vad man avser.⁵⁶

Edström sände alltså instruktioner, men de var inte några formaliserade instruktioner utan tvärtom en mycket personligt hållen skrivelse där Edström framstår som tillrättavisande. Det är den konkreta tilliten mellan Edström och dotterbolagscheferna som ska upprätthållas. Dotterbolagscheferna ska lyda Edström för att inte förolämpa honom.

Uppenbarligen var tiden inte mogen för Edström att formalisera kontakterna med dotterföretagen. I vilket fall var promemorian till undercheferna patriarkalt hållen. Detta skulle kunna tolkas som att Edström ville försöka, genom kollegialt samarbete med företrädare på andra företag i samma position, formalisera skötseln av de utländska dotterföretagen. I förhållande till ett professionellt ideal kan det tolkas som ett närmande i den riktningen. Dock får Edström inget direkt stöd i detta fall och söker senare lösa problemen på ett mer traditionellt patriarkalt sätt, eftersom alternativet inte lät sig utföras. Man kan visserligen fråga sig varför Edström gentemot de problem han upplevde med dotterbolagens missnöje, inte hellre talade om de reella problemen bakom, det vill säga de flaskhalsar i produktionen som av allt att döma var orsak till missnöjet. Att han underlät att göra så visar att han misslyckades i att sätta företaget främst och därmed levde han i det avseendet inte heller upp till ett professionellt ideal.

Ur ett professionellt perspektiv finns exempel på när Edströms sätt att sköta jobbet kan ifrågasättas. I januari 1916 ägnade han en kund stort intresse för en småsak som en hiss i en privatbostad. Ärendet verkar behöva ordnas personligen och inte via vice direktör Lindén eller någon annan under honom i företagshierarkin.

Uttryckande mitt tack för brevet av den 7 januari och för att jag fått reda på de svårigheter, som förelegat på Krusenhof, beder jag få meddela, att jag genast vidtagit åtgärder för att få saken iordningställd. I morgon bittida nedreser

⁵⁶ PM till filialföreståndarna och cheferna för de utländska dotterbolagen. Från Edström den 3 november 1915. Volym 125, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

vår Montör Grandin, som kommer att sätta hissen igång, samt undervisa gårdens smed om, hur den skall tillses.⁵⁷

Naturligtvis var det här inte ärendet i sig som var av vikt för Edström som direktör, utan den kund det här rörde sig om. Att det var Otto Printzsköld som bad om hjälp spelade naturligtvis roll. Printzsköld var vice ordförande i Stockholms Enskilda Bank, nära vän med familjen Wallenberg och hovet, och därför ville Edström ge bästa tänkbara personliga service. Är då detta handlande professionellt? Jag anser inte det, utan enligt min tolkning rör det sig snarare om att Edström underordnar sig Printzsköld, för att inte äventyra relationen med Marcus Wallenberg. Denna underordning bygger inte på ett formellt hierarkiskt underordnande, utan på ett informellt personligt underordnande, väl i överensstämmelse med ett mer patriarkalt företagsledarideal. Återigen får den abstrakta tilliten till formella rättvisa system stå tillbaka för den konkreta personliga tilliten.

Ett fall som stöder tanken på att Lindén med tiden skulle handha det praktiska och att Edström var företagets ansikte utåt, finns i brevväxlingen 1918 mellan Edström och Erland Nordlund, den förre direktören för Industrieförbundet, men vid denna tid verksam hos SKF. ”Jag förmodar att inga svårigheter möter att anställa de jämförande prov, som Du talar om, men jag vill ej fatta ställning till frågan förrän jag får träffa direktör Lindén, som har hand om dessa angelägenheter.”⁵⁸ Edströms uttalande kan tolkas som att han delegerat vissa uppgifter till Lindén, som hade det faktiska ansvaret för dem.

Det professionella idealet förutsätter att man följer de regler som finns eftersom de skapar rationalitet. Ett exempel på när Edström inte följer regler är följande. När Marcus Wallenberg (jr) inte kunde närvara vid ett styrelsemöte i Asea 1931 och detsamma inte kunde skjutas upp, antecknades Wallenberg ändå som närvarande.⁵⁹ Detta handlande kan tolkas som icke-professionellt och således som mer patriarkalt, eftersom ledarens personliga ömdöme går före formella regler. Regler fanns men kunde brytas om samtycke fanns. Men medvetenheten om reglernas betydelse fanns där 1931 på ett mer tydligt sätt än förut, annars skulle ju saken inte ens ha föranlett ett brev. Detta talar således för att den abstrakta tilliten till system och regler höll på att växa fram, liksom det talar för att ett professionellt ideal börjar konkurrera med ett patriarkalt ideal, även om reglerna denna gång bröts.

⁵⁷ Brev från Edström till Hovmarskalk herr Otto Printzsköld, Krusenhof, Åby den 10 januari 1916. Volym 131, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA. Se även brev från Edström den 18 augusti 1919 till Lindén där Edström påminner Lindén om att en bekant, Elof Eriksson, ska få sina elevbetyg samt inestående lön, vilket knappast är en direktörsfråga. Volym 145, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁵⁸ Brev från Edström till Nordlund den 26 augusti 1918. Volym 141, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁵⁹ Edström till Marcus Wallenberg den 2 februari 1931. Volym 251, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

Edströms vilja att organisera företaget, redan i början av 1900-talet, efter mer moderna linjer tycks uppenbar. Att så inte alltid skedde de facto berodde troligen på att omgivningen inte alltid var redo för den förändring i tillit som var en nödvändig förutsättning för detta. När förutsättningar i omgivningen saknades valde Edström att handla utifrån ett mer traditionellt patriarkalt ideal, grundat i den konkreta tilliten. Vi kan även iaktta att övergången från den konkreta tilliten till den abstrakta tilliten lättare lät sig göras om Edström agerade gentemot en utomstående expert, som Richard Julin. När det gällde att bevara goda personliga relationer uppåt i hierarkin, gentemot Wallenberg eller dennes nära stående, valde Edström att uppträda med stor personlig hänsyn och inte vara byråkratiskt rationell. Även gentemot andra företagsledare och underordnade dotterbolagschefer var det svårt att handla mer byråkratiskt rationellt. Antingen var omgivningen inte mogen för detta sätt att reducera osäkerhet på, eller så ansåg Edström det enklare att handla utifrån mer personorienterade strategier.

Edström och Lindén

Edströms många uppdrag för näringslivet, idrottsorganisationer och Asea förde honom ofta bort från Västerås. Från 1913 var det Lindén, som på den nyinrättade posten som vice verkställande direktör, hade att sköta företaget vid Edströms frånvaro. Eftersom Lindén även var gift med Edströms yngre syster Rosa, och vid flera tillfällen under sina semestrar nyttjade Edströms semesterställen, rörde korrespondensen dem emellan inte bara företags- och näringslivsfrågor, utan även det privata livet rymts i brevväxlingen. Då Edström och Lindén var grannar i Västerås, skrevs inte brev dagligen mellan de båda. Telefonkontakt och möten torde ha stått för den övervägande delen av deras kommunikation.⁶⁰ Edström reste emellertid ofta från staden och med tiden även Lindén som från 1913 gjorde återkommande resor till Ryssland (Sovjetunionen). Detta gör att det genom den inbördes korrespondensen går att få en relativt god inblick i Edströms och Lindéns förhållanden.

Efter Lindéns tillträde 1934 som verkställande direktör och Edströms tillträde som styrelseordförande förändras arbetsdelningen ytterligare. Lindén fick formellt sett ansvaret över Asea. I praktiken lämnade också Edström över mer och mer av besluten till Lindén, för att istället lämna råd angående affärer eller personer som företaget, enligt Edström, kunde ha nytta av.

⁶⁰ Brevväxlingen finns i J. Sigfrid Edströms arkiv, RA. Lindén har enligt Aseas arkiv, EN, inte någon brevsamling efterlämnad. En källkritisk aspekt på detta är förvisso att det endast är de av Edström bevarade breven, som visar på spår av deras relation, som jag kunnat ta del av. Antalet bevarade brev åren 1904–1940 från Edström till Lindén är ungefär tre gånger så stort som antalet från Lindén till Edström, drygt 300 mot knappt 100. Särskilt från 1930-talets senare del finns många kopior på korta brev från Edström till Lindén, som innehåller inbjudningar och kallelser av olika slag. De längre brev som finns bevarade skrevs oftast då en av brevskrivarna befann sig utomlands och den andra informerade om läget i företaget, näringslivet i stort och om privata saker inom familjerna.

Hur var då den yrkesmässiga relationen mellan Edström och Lindén? Edström var till en början inte rädd att i minsta detalj styra över Lindén. Dessutom ville Edström gärna framstå som en hårt arbetande chef, kanske för att på så sätt utgöra en förebild. Ett tidigt exempel utgörs av Edströms brev till Lindén i Berlin sommaren 1904.

Aldensund Du är där nere kan Du ju underhandla om saken och påpeka, att vi genom våra bankförbindelser stå högt i gunst hos Heide samt att vi träffat överenskommelse med Diesel angående dennes anläggning.... Eventuellt kan Du sedan släppa vagnarne, om Du ser, att Du därmed vinner något resultat.... Skulle en öfverenskommelse med Union ej låta sig göra, så måste Du vid hemresan besöka Konferensrådet Heide och skall jag i så fall sända Dig instruktioner till Köpenhamn.... Ramlösa – Råå har börjat igen på allvar. Vilja hafva ny utredning tills på fredag. Öfverhopad af arbeten, som jag är, blir nog detta svårt, men skall söka klara upp saken i alla fall.⁶¹

Exempel på när Edström beslutar, men låter Lindén delvis själv komma fram till hur genomförandet ska ske finns från 1910.

Det är nödvändigt, att Mekaniskas omkostnader nedbringas. Vi få ej upprepa föregående års förlust. Jag ser ingen annan utväg än att några af de högst betalda tjänstemännen få sluta. Var god framlägg förslag härom till mig.⁶²

Första tecknet på att Edström ger Lindén beröm dateras till 1913. Frågan gällde de osäkra men potentiellt lönsamma affärerna i Ryssland.

Tyvärr är jag förhindrad komma öfver till Petersburg angående denna sak, men Du får väl tala med Söderlund och jag förmodar äfven att i kvistiga fall Hagelin kan lämna Dig råd. Som Du vet har Elfström blifvit varnad att göra affärer med Petersburgs spårvägar, då de lära vara krångelmakare – emellertid vore det ju en stor seger för oss, om vi kunde få denna beställning, hvarför Dina bref gladd mig mycket. Jag är äfven glad, att Du lyckades göra upp med Söderlund och emotser med intresse Dina vidare meddelanden i denna fråga.⁶³

Berömmet kommer i samband med att Lindén är ute på resa för Aseas räkning. Med tiden började Edström allt oftare vända sig till Lindén för att diskutera olika frågor för att höra om hans åsikter. Det kunde gälla frågor om att anställa en person som var känd och sökte jobb hos Asea, eller generella

⁶¹ Brev från Edström till Lindén i Berlin 31 maj 1904. Volym 89. Se även brev från Edström till Lindén den 2 januari 1905 volym 95; den 7 oktober 1913 volym 117; den 17 juni 1913 volym 117; den 3 juni 1913 volym 117; den 9 februari 1914 volym 121; den 31 oktober 1917 volym 135 och den 7 maj 1925 volym 184, för exempel på Edströms styrning av Lindén in i minsta detalj. J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁶² Brev från Edström till Lindén den 8 april 1910. Volym 138, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁶³ Brev från Edström till Lindén i Helsingfors den 19 mars 1913. Volym 117, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

löneförhöjningar under dyrtiden 1915.⁶⁴ Samtidigt skedde detta på Edströms villkor. Edström meddelade om och när han skulle vara borta, och tycks ha förväntat sig att Lindén då självklart kunde ställa upp och inte hade planerat något annat.⁶⁵ Den nära relationen mellan Edström och Lindén hade således tydliga hierarkiska inslag.

Även privata saker, som personliga aktieinnehav, kunde göras om till företagsangelägenheter.

Broder. Den första bolagsstämman med Surahammars aktieägare äger rum nästa tisdag klockan 12 å Surahammars kontor i Stockholm.... Jag har låtit inregistrera en aktie på Dig och låtit Dig även betala densamma med motsvarande avdrag å Din fordran på tanitieme vid Allmänna Svenska för 1916, så att du alltså faktiskt taget äger aktien. Det skulle vara roligt, om Du kunde närvara vid bolagsstämman.⁶⁶

Brevet visar att Edström på eget bevåg köpt aktier åt Lindén, för Lindéns inestående fordringar i företaget. Tydligt ville Edström ha med Lindén på Surahammars Bruks bolagsstämma, vilket föranledde köpet. Samtidigt vittnar beteendet om att Edström ansåg sig kunna handla i Lindéns namn.

Edström ville även lära Lindén vikten av de personliga kontakternas betydelse. Inte sällan skickade Edström påminnelser till Lindén om nära förestående uppvaktningar, till styrelsemedlemmar eller affärsbekanta.⁶⁷ Även Lindén påminde Edström vid ett tillfälle om en förestående uppvaktning, när Edström var på resa i Australien.⁶⁸

Efter bytet på verkställande direktörsposten årsskiftet 1933/34, när Lindén efterträdde Edström och Edström blev styrelseordförande efter Ankarcrona, skedde en förändring i relationen mellan männen. Edström trädde tillbaka när det gällde den dagliga skötseln av företaget, och fick en annan roll. Nu gav Edström istället råd om exempelvis affärer som kunde göras, men lämnade åt Lindén att fatta beslut. ”Godhetsfullt meddela mig, om Asea har något intresse av att träda nämnda affär. Jag bifogar ett prospekt om ackumulatorn.”⁶⁹ Edström gav även förslag på möjliga framtida medarbetare för Asea.

⁶⁴ Se brev från Edström till Lindén i Svanesund den 3 augusti 1915. Volym 126 och brev från Edström till Lindén den 6 augusti 1915. Volym 126, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁶⁵ Se exempelvis brev från Edström till Lindén i Svanesund den 9 augusti 1915. Volym 126, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁶⁶ Brev från Edström till Lindén den 20 januari 1917. Volym 135, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁶⁷ Se exempelvis brev från Edström till Lindén den 25 februari 1921 angående Kanslirådet Vougts 60-årsdag. Volym 155 och brev från Edström till Lindén angående Kommerserådet Axel F. Enströms 60-årsdag den 9 augusti 1935. Volym 274, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁶⁸ Lindén till Edström den 2 december 1935 angående Sten Ankarcronas 75-årsdag. Volym 274, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁶⁹ Brev från Edström till Lindén den 27 november 1936, angående potentiell affär mellan Ingenjör Anton Carlslund och Asea. Volym 279, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

Broder! Under en resa, sådan som jag nyss företagit, träffar man ju en hel del folk. Jag har bl.a. sammanträffat med diplomingeniören V. Veijola, som är chef för elektricitetskontrollbyrån i Helsingfors. Veijola gjorde ett mycket gott intryck. Han var tankesnabb, hade kritisk förmåga och föreföll vara en god organisatör. Jag skulle föreställa mig, att han vore värd att tänka på, därest vi behöva någon man i Finland. Han har under två års tid varit elev vid Asea.⁷⁰

Här ges exempel på hur Edström såg på framtida medarbetares önskvärda kvaliteter. Han skulle vara snabb i tanken, ha kritisk förmåga och vara en god organisatör. Samtidigt var det nu upp till Lindén att besluta. Edströms uppgifter för företaget, tycks utifrån korrespondensen med Lindén från 1934 mestadels rört sig om att resa runt i världen, kalla till styrelsemöten och arbeta för den politiska saken inom direktörsklubben (*The Big Five*).⁷¹ Hösten 1935 reste han iväg på ett halvår och sände hem reserapporter.⁷² På så sätt kunde Edström koncentrera sig på att vara Aseas ansikte utåt och sköta representativa uppdrag.

Ett exempel på hur tonen i breven förändras är från hösten 1934, när de nya rollerna för Edström och Lindén börjat formas.

Broder,

Med anledning av The Big Five's beslut att lämna Internationella Handelskammaren ett extra bidrag av Kr. 1000 per firma, ber jag få tacka för vänligheten att tillmötesgå min framställning. Jag har nu lämnat kammarens svenske sekreterare, baron W.C. Stiernstedt, i uppdrag att inkassera Kr. 1000 från Ditt bolag, såsom extra bidrag till Internationella Handelskammaren.⁷³

Edströms tackar här Lindén, i egenskap av verkställande direktör för Asea, tämligen formellt, vilket indikerar att nya roller herrarna emellan åtminstone yrkesmässigt utformades.

Antagandet om att den privata relationen mellan Edström och Lindén varit god stöds av att Lindén blev Edströms efterträdare, men även av att Lindén ofta lånade något av Edströms semesterhus på västkusten eller i Dalarna.⁷⁴

⁷⁰ Brev från Edström till Lindén den 25 oktober 1937. Volym 285, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁷¹ *Direktörsklubben* kallades också för *The Big Five* (1933–1953) och bestod av cheferna för de stora utlandsföretagen inom svensk verkstadsindustri. Företagen var från början Asea, Electrolux, LM Ericsson, Separator och SKF. År 1941 tillkom AGA. The Big Five hade skapats för att lösa bland annat skattefrågor under 1930-talet, men via handelspolitiken kom man också in på inrikespolitiska frågor. Söderpalm (1976), s. 8 f. och s. 16.

⁷² Se brev Edström till Lindén den 4 september 1935. Volym 274, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁷³ Brev från Edström till Lindén den 20 november 1934. Volym 270, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁷⁴ Många exempel på när Edström skriver till Lindén som befinner sig vid något av hans semesterhus finns. Se exempelvis Edström till Lindén den 22 juli 1920, volym 150; den 1 juli 1922, volym 161; våren 1923, volym 167; den 18 juli 1925, volym 184; den 27 och den 29 juli

Den genomgångna brevväxlingen åren 1904–1940 mellan Edström och Lindén visar för det första att relationen av breven att döma hela tiden var god om man med god menar avsaknad av större konflikter. Relationen förändrades över tid från att Edström gav order till att de mer och mer samtalade om hur olika problem skulle lösas. Från och med att Lindén får större ansvar, vilket märks inte minst vid hans allt vanligare utlandsresor för företagets räkning, ökar Edströms beroende av Lindén och därmed blir relationen mer jämlik, även om det fortfarande är Edström som bestämmer. Edström drog sig under den första tiden inte för att detaljstyra Lindén i dennes agerande, men med tiden minskar de direkta ordena.

Sammanfattningsvis kan man säga att Edström styrde Asea och Lindén fram till mitten av 1920-talet ofta in i minsta detalj. Från 1913 när Lindén blev vice verkställande direktör ökade hans ansvar och frihet att agera för företaget successivt. Från 1934, när Lindén blivit verkställande direktör, drog sig Edström steg för steg tillbaka och fick en mer rådgivande roll. Samtidigt gick inte Lindén i vägen för Edström, utan tycks snarare ha haft fortsatt gott förtroende för Edström.

Det verkar som om det i början av den studerade perioden var Edström som hade informationsövertag och valde vad för slags information som skulle nå Lindén. Även sedan Edström blivit styrelseordförande kom uppenbarligen viss information till Asea via honom och inte via Lindén. När det gäller informationsflödena mellan Edström och Lindén kan det snarast beskrivas som om den person som var hemma i Västerås delgav den som var på resa (privat eller i tjänsten) vad som hände inom företaget. Informationsövertaget blev med andra ord även en fråga om geografi. Den som var på resa informerade om en djupgående men samtidigt mer avgränsad del av företagets verksamhet. Några större intressekonflikter mellan Edström och Lindén har inte kunnat skönjas i materialet. Tvärtom förefaller relationen ha varit god och den var både släktbaserad och yrkesmässig. Möjligen bidrog det faktum att de tillhörde samma släkt genom ingifte, till att lojaliteten dem emellan får anses ha varit god. Från 1934 när Edström blivit styrelseordförande och Lindén verkställande direktör förändrades deras yrkesroller i relation till varandra. Nu blev det Lindén som skötte den dagliga ledningen av företaget medan Edström bland annat företog flera längre resor. Denna förändring pekar mot ett mer professionellt förhållningssätt i och med att Lindén skötte driften av Asea medan Edström representerade Asea utåt.

Insamlingar

Inom näringslivets högsta skikt förekom många insamlingar till kollegor som fyllde jämnt eller av annan anledning ansågs förtjänta att firas. Insamlingar

1927, volym 205 och den 20 juli och den 27 juli 1929, volym 226. J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

är strikt sett någonting utanför det professionella idealet eftersom det inte är regelstyrt utan normstyrt. Insamlingar kan ses som ett sätt att markera gruppens gränser, grupptillhörighet och att peka på status inom en grupp. Insamlingar är ett socialt spel, som för Edströms vidkommande var tämligen vanligt förekommande i hans roll som företagsledare och medlem i olika organisationer, men användes även för att bygga upp nya organisationer eller nya områden inom gamla organisationer.⁷⁵ Insamlingar manifesterar bekräftelse eller uppskattning och det kan ske med viss planmässighet, som vid födelsedagar, pensioneringar eller giftermål, vilket var det vanliga, eller när någon avslutat ett uppdrag inom en organisation eller ett företag.

Ett exempel av många är följande. Insamlingen gällde här ett erkännande av K. J. Beskows arbete i Industrikommissionen, som han var i färd med att lämna. Edström skrev till Enskilda bankens direktör August Nachmansson 1918. ”Broder! Med anledning av Ditt brev av den 24:e, får jag meddela, att jag går in på förslaget att lämna ingenjör K J Beskow ett silverskrin och översänder härmed min namnteckning.”⁷⁶

Uppenbarligen sker insamlingar genom personer som är förtrogna med varandra och bygger på konkret tillit. Både att få vara med på insamlingar till personer som det kan anses vara bra att stå nära, och att få presenter som socialt viktiga personer varit med och samlat in till, stärker en persons status i gruppen.⁷⁷ Denna status bygger på en konkret personlig tillit inom en grupp. Statusen kan emellertid nyttjas för professionella ändamål. Statusen kan ge fördelar inom gruppen och därmed även utåt. Paradoxalt nog så kan en patriarkal praktik leda till en professionell status. I exemplet ovan, kunde Beskow glädja sig åt ett silverskrin med socialt sett viktiga personers underskrift, vilket visar på den uppskattning han fått av betydelsefulla personer för sitt arbete i Industrikommissionen. Så fort detta blev känt kunde det stärka Beskows chanser till nya, och kanske ännu högre, positioner, även om den formella selektionen enligt ett professionellt ideal borde vara utslagsgivande. Omvänt kan avsaknaden av gåva till Beskow tolkas som om han inte utfört något bra arbete i Industrikommissionen, vilket kunde ha lett till sämre fortsatta karriärmöjligheter.

⁷⁵ Till Axel Enström hade Edström ordnat en stor insamling 1934 inför dennes 60-årsdag, där inte mindre än 36 000 kronor insamlats bland stora företag i första hand för en forskningsfond i Enströms namn. Om insamlingen bland annat, se volym 273, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA. Angående insamlingen 1926 till Hjalmar Lundholms minnesfond, som gick lite trögt, se volym 190, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁷⁶ Brev från Edström till Direktör August Nachmansson, Stockholms Enskilda Bank, den 30 augusti 1918. Volym 141, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁷⁷ Detta är en form av gåvologik som presenterats av Mauss (1997), s. 17 ff.

Intressegrupper och partipolitik

Edström ansåg på sin ålders höst att han var den verkliga initiativtagaren till Sveriges Industriförbund.⁷⁸ Vid tiden för Industriförbundets bildande var dock Edström knappt 40 år och kunde i relation till de andra initiativtagarna Erik Johan Ljungberg vid Stora Kopparberg och Marcus Wallenberg betraktas som relativt ung och inte lika statusmättad som industriledare. Ett brev till Ljungberg hösten 1909 skrevs respektfullt:

Har tacksamt mottagit förslag till cirkulär äfvensom stadgar för 'Sveriges Allmänna Industriförening'. Rörande cirkuläret har jag intet att anmärka. Beträffande stadgarna tror jag, att det vore klokt, om man kunde träffas en dag i Stockholm för att dryfta detsammans formulering. Under förutsättning att så kommer att ske, vill jag ej nu insända mina ändringsförslag, utan väntar till glädje till litet längre fram. Uttryckande min stora glädje att Disponenten tagit initiativet till denna viktiga frågas lösning, har jag äran teckna Högaaktningfullt J S Edström.⁷⁹

I ordnandet av Industriförbundets medlemsvärvning fanns den tilltänkte Kapten Erland Nordlund, som skulle sköta det praktiska. Edström skrev till Nordlund för att ge råd om hur medlemstalen i förbundet skulle öka.

Broder: Vill blott som min mening uttala att om vi skola få ihop industriförbundet, så måste du resa ikring till industriföretagen och hålla en liten föreläsning för cheferna samt få dem att teckna på anmälningsblanketterna. Slappheten och oförståelsen äro stora här i landet.⁸⁰

Svaret lät inte vänta på sig. Dagen efter skrev Nordlund att han redan hade planer på att resa runt bland företagen, men han hade en annan uppfattning om hur det skulle göras.

Jag anser emellertid icke att dessa böra igångsättas förrän man under någon tid haft tillfälle att se, huru de redan utsända trycksakerna verka. Vid en stor del verk måste gifvetvis frågan om att ingå i förbundet underställas styrelsen, hvarför man icke kan begära att omedelbart få in en massa anmälningar.⁸¹

Edström talade här mer som en patriarkal företagsledare som ansåg att personliga besök riktade direkt till direktörerna var att föredra. Nordlund däremot ville gå mer formellt tillväga. Han ville vänta på att de skrivelser som sänts ut skulle övervägas inom företagets styrelser och därefter följas av ett

⁷⁸ Se Edström (1959), s. 270. Edström hade tillhört Industriförbundets arbetsutskott åren 1911–1937, samt varit dess ordförande åren 1929–1931. Se Matti (2003), s. 76 f.

⁷⁹ Brev från Edström till Erik Johan Ljungberg den 8 september 1909. Volym 105, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁸⁰ Brev från Edström till Erland Nordlund den 28 oktober 1909. Volym 105, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁸¹ Brev från Erland Nordlund till Edström den 29 oktober 1909. Volym 105, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

formellt beslut. Nordlunds praktik rimmar därför bättre med det professionella idealet och med den abstrakta tilliten än Edströms praktik, som byggde på konkret tillit industrimän emellan. Man kan även se det som hur ett uppifrånperspektiv mötte ett nedifrånperspektiv. Edström stod för uppifrånperspektivet och kanske för ett mer realistiskt sådant, medan Nordlund, själv ingen företagsledare, stod för nedifrånperspektivet som bättre rimmade med en professionell teori, men kanske inte hade så stora praktiska möjligheter att lyckas. De nya professionella idealen som Nordlund gav uttryck för, hade ännu inte en mottaglig miljö att verka framgångsrikt i, men intentionerna fanns redan 1909.

I ett brev från Edström till Industriförbundets verkställande direktör Wilhelm Lundvik hösten 1928 lanserade Edström en plan om att ”göra något för att förvärva en tidning, som kunde på ett försiktigt sätt vara språkrör för våra intressen.” Pragmatikern Edström fortsatte ”jag anser att industrien bör vara beredd att betala ut en avsevärd summa för att få ett större inflytande över allmänna opinionen än vad nu är fallet.”⁸²

Detta uttalande kan tolkas i flera riktningar. För det första hade Edström identifierat ett problem med att den svenska industrin inte kunde nå ut med sitt budskap till allmänheten. Den allmänna opinionen skulle framförallt lära sig ett ur företagsledarnas perspektiv riktigt förhållningssätt till ekonomiska frågor. För det andra är det intressant att Edström försökte arbeta med denna fråga inom Industriförbundet eftersom brevet skrevs till förbundets verkställande direktör Wilhelm Lundvik. Troligen ansåg Edström att Industriförbundet vid denna tid, 1928, fortfarande kunde ses som ett forum för ideologiproduktion och ideologispridning. Någon åtgärd från Lundviks sida har inte påträffats i materialet, vilket, för det tredje, kan tyda på att Industriförbundets direktör inte ansåg detta vara förbundets uppgift. Här kan man alltså finna ett tecken på att olika krafter inom Industriförbundet drog åt olika håll. Det kan också vara så att den konkreta tilliten mellan Lundvik och Edström inte fördjupats och att det därför var svårt för dem att enas om Industriförbundets uppgift. En organisation skulle med andra ord inte kunna fungera för Edströms syften om han inte hade en fungerande, personlig relation till verkställande direktören inom denna.

Hade Industriförbundet tappat i förtroende bland de stora företagen på 1930-talet och i så fall inom vilka områden? De diskussioner som fördes bland Industriförbundets och Arbetsgivareföreningens arbetsutskott och högsta tjänstemän kring en opinionsbildning och en industrins tankesmedja pekar mot att Industriförbundet vid slutet av 1930-talet blivit för heterogent, mellan stora och små företag, men även mellan land och stad, för att kunna driva ideologiska frågor med en tydlig legitimitet inom organisationerna.⁸³

⁸² Brev från Edström till Wilhelm Lundvik den 18 augusti 1928. Volym 216, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁸³ Se exempelvis referat av Edströms förslag om utredning av vissa socialt-industriella problem den 12 mars 1937. Volym 36, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

Fem stora industriföretag; Asea, Separator, LM Ericsson, Electrolux och SKF hade bildat en klubb *The Big Five* som bättre skulle tillvarata storindustrins och exportföretagens intressen. De engagerade kommersrådet S. E. Österberg som sekreterare från år 1935.⁸⁴ Sommaren 1937 ville *The Big Five* utöka sin lilla krets något. Edström skrev till sin vän Direktör Axel Bergengren i Borås att han var välkommen in i föreningen vars avsikt var att ”fylla en lucka i industriens organisationsarbete” och ”ej på något sätt avse gå i vägen för de redan bestående industriföreningarna”.⁸⁵ I och med socialdemokraternas och arbetarrörelsens frammarsch under 1930-talet upplevde sig industrins företrädare segla i motvind. Edström identifierade ett problem med att industrin saknade ett språkrör inför allmänheten där industrins intressen kunde framföras. Tydligt fungerade Industriförbundet kring sent 1920-tal och tidigt 1930-tal inte längre tillfredsställande, från Edströms horisont.⁸⁶

Helt oviktigt var dock inte Industriförbundet för Edström, men kanske blev det från mitten av 1930-talet viktigare med historieskrivningen kring förbundet än vad förbundet kunde åstadkomma i praktiken där och då. Möjligen blev Industriförbundet viktigare som symbol än praktiskt verktyg. På hösten 1934 skrev Edström till förbundets direktör Wilhelm Lundvik att Edströms insatser helt hade förbigåtts vid Industriförbundets 10-årsjubileum 1920. Inför 25-årsjubileet, som skulle infalla 1935, ville Edström ge en bild av att han var den verkliga initiativtagaren, men att olika omständigheter gjort att hans namn fallit i glömska. En schism mellan Edström och den dåvarande verkställande direktören för Industriförbundet, Erland Nordlund, skulle enligt Edström ha gjort att Edström föll bort. Edström skrev

tyvärr kom jag senare på kant med Nordlund, som gjorde sitt bästa för att skjuta mig åt sidan. Så blev jag ej genast medlem av arbetsutskottet och mitt tidigt inom Industriförbundet framförda förslag om en byggnadsfond blev ej observerat.⁸⁷

Den bild av sig själv som Edström här arbetade för skulle visa på hans betydelse för den svenska industrin. I historieskrivningen blev det därför viktigt för Edström att framstå som en industriman med gott förflutet. Att Edström vid denna tid var missnöjd med förbundets arbete eller tungroddhet betydde för symbolvärdet föga.

Industrins Utredningsinstitut kom att bildas ur Edströms och *The Big Fives* strävanden efter ett ekonomiskt politiskt samarbete när det gällde opinionsbildning. Det gällde att lägga samarbetet och den nya organisationen på ve-

⁸⁴ Brev från Edström till Österberg, Volym 276, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA. Lönen sattes till 1 000 kr/månad för sekreteraren.

⁸⁵ Brev från Edström till Axel Bergengren 10 augusti 1937. Volym 282, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁸⁶ Se även Söderpalm (1976), s. 44 ff.

⁸⁷ Brev från Edström till Industriförbundets Wilhelm Lundvik den 26 september 1934. Volym 270, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

tenskaplig grund, för att på så sätt öka trovärdigheten och kunna locka till sig unga ekonomer som annars kunde komma att närma sig socialdemokratin.⁸⁸ Att Edström bildade IUI när han fann Industriförbundet för svårarbetat, kan tolkas som att han satte företaget Asea och dess utveckling i första rummet, om han trodde att IUI var ett bättre verktyg för Aseas tillväxt än vad Industriförbundet var. Det skulle peka mot ett mer professionellt agerande. Men det kan även tolkas som om Edström kände sig på väg ut ur Industriförbundet, att han inte fått den uppskattning han ansåg sig förtjäna och istället ville skapa sig ytterligare bevis på att hans namn skulle leva vidare genom att han kom att bli ordförande för IUI. Detta pekar mer på ett patriarkalt förhållningssätt där Edström som person ville skriva in sig i historien och sträva mot odödlighet.⁸⁹

Indikationer på att Industriförbundet inte fungerat helt tillfredsställande åtminstone i början av 1930-talet utgör det brev Edström skickade till Industriförbundet den 1 maj 1935. Där påtalar Edström att förbundets arbetsutskotts sammanträden ofta varit för dåligt besökt och att samtliga styrelsemedlemmar borde bjudas in till mötena. Att endast ett fåtal personer haft tillträde till mötena och vissa inte kunnat närvara hade enligt Edström väckt en del missnöje i styrelsen.⁹⁰ Hur kommer det sig att denna kritik framfördes så sent som 1935, när Industriförbundet haft denna policy sedan starten 1910? Det går bara att ge spekulativa förklaringar, men de yttre faktorer som kan ha bidragit var det socialdemokratiska maktövertagandet ett par år tidigare. Arbetarrörelsens styrka visade på Industriförbundets svaghet. Min tolkning är att de stora företagen som medlemmar i Industriförbundet inte tyckte att Industriförbundet kunnat möta arbetarrörelsens idéutveckling på det politiska området och att de därför sökt sig nya vägar där IUI med sin vetenskapliga kraft fått utgöra det synliga beviset på potens hos de framträdande företagsledarna.

Enligt modellen över företagsledarideal specialiserar sig den professionella företagsledaren på sitt primära yrkesområde och överlåter partipolitiskt arbete åt andra. Samtidigt bör den professionella företagsledaren göra vad den kan för att företaget ska utvecklas så bra som möjligt, vilket kan innebära inblandning i politiken. Detta leder ibland till paradoxer och en svår balansgång för företagsledaren. Hur såg Edström på det politiska arbetet?

⁸⁸ Se uttalande av Bertil Almgren, verkställande direktör i Stockholms Bryggerier AB, vid sammanträde den 7 januari 1938, protokoll s. 3. Volym 36, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁸⁹ Utifrån ett perspektiv på historieskrivning och odödlighet kan man säga att ett patriarkalt ideal handlar om elitens överlevnad och manifestation. Ett professionellt ideal fokuserar däremot på företaget och inte på personernas historieskrivning och odödlighet. Om odödlighet har framförallt sociologen Zygmunt Bauman skrivit. Bauman (1994).

⁹⁰ Brev från Edström till Industriförbundet den 1 maj 1935. Volym 276, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

Edström var verksam i Västerås stadsfullmäktige som ledamot åren 1906–1922.⁹¹ Sommaren 1921 fick Edström en förfrågan från lektor Gösta Rahmn om han ville ställa upp för högern som Göteborgs representant i riksdagens första kammare. Edström övervägde erbjudandet och ville först rådgöra med Aseas styrelse. Några dagar senare avböjde Edström definitivt. Hans motivering var följande.

Broder! Har nu funderat på saken och konfererat med mina kamrater i styrelsen och det går med mig, som med alla andra industrimän, jag måste säga nej. Antingen måste man sköta det ena eller det andra. Asea kräver så mycken tid och omtanke i synnerhet i dessa bistra tider, och jag har redan en hel del annat, som drar mig bort från det aktiva arbetet inom Asea, nämligen föreningsarbetet. Jag blir troligen utsedd vara arbetsgivarnas representant vid den stora internationella arbetskongressen i Genève i oktober i år och blir då borta en månad för detta uppdrag. Jag kan därför ej taga bort mera tid från mitt bolag. Jag tackar dig för vänligheten att komma ihåg mig. Det skulle ha varit af stort intresse fått representera min fädernestad i Riksdagen och fått deltaga i det äfven för vår industri så betydelsefulla arbetet där, men jag kan tyvärr af ekonomiska skäl ej lämna min ledande befattning i Asea och måste därför tacka nej.⁹²

Edström uttryckte uppskattning för förfrågan om en plats i riksdagen, men avböjde med hänvisning till sitt arbete i Asea. Den personliga ekonomin framfördes som skäl till att arbetet i företaget var viktigare än riksdagsarbete. Det framgår dock av citatet att Edström var beredd att lägga ner en stor del av sin tid på olika typer av föreningar. För honom var engagemang i organisationer med koppling till industrin lättare att förena med arbetet som företagsledare.

Edström skrev 1929 till Björn Prytz, verkställande direktör vid SKF, när denne just kommit in i andra kammaren i riksdagen, i huvudsak för att tigga pengar till Sverige-Amerika stiftelsen, men brevet börjar med ett tack för att Prytz accepterat en riksdagsplats.

Broder!

Jag hoppas Du kommit till rätta i Ditt nya värv. Det blir nog helt annorlunda än att göra affärer, såvida man i dem ej inbegriper så kallad kohandel, vilken ju lär förekomma ganska intensivt i vår riksdag. Emellertid äro vi industrimän mycket tacksamma för att Du gjort den stora uppoffringen att ägna Dig åt för oss så viktiga arbete.⁹³

⁹¹ Olsson (1963), s. 86 f. och s. 122.

⁹² Se brev från Gösta Rahmn till Edström den 2 augusti 1921 där Rahmn säger sig ha stort stöd från elektorerna i Göteborg för att välja Edström till riksdagsman. Edströms svarsbrev är daterade den 5 och den 9 augusti. Citatet kommer från det senare brevet. Volym 156, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁹³ Brev från Edström till Björn Prytz den 19 januari 1929. Volym 46, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

Hur ska detta tolkas? För det första är det en industriman som vänder sig till en annan industriman, en vän som vänder sig till en annan vän. Edström tackar för den uppoffring Prytz gör å industrimännens vägnar när han tar en riksdagsplats. Industrimännen tillskrivs en gruppidentitet, där Prytz och Edström ses som självskrivna av Edström.⁹⁴ Riksdagsarbetande industrimän är något positivt för Edström, om det utförs av andra. Affärer är något bra och politik är en uppoffring för den goda sakens skull, det vill säga affärernas underlättande. Kanske kan man tolka det som att Edström uttrycker tacksamhet för att industrimannen Prytz hjälper samtliga industrimän att fortsätta göra affärer genom att osjälviskt offra sig åt politiskt arbete. Det går att tolka Edströms eget val att inte ägna sig åt riksdagsarbete som ett mer professionellt sätt för en företagsledare och Prytz val att göra detsamma som ett mer patriarkalt sätt för en företagsledare att agera på, eftersom Prytz agerande mer stämmer överens med en elits självpåtagna ansvar som sträcker sig utöver företaget. Ur detta perspektiv framstår Edström som mer professionell än Prytz i förhållande till de idealtypiska resonemangen.

Om vi betraktar Prytz agerande som en uppoffring av det egna företaget, vad kunde Prytz då vinna? Uppenbarligen sågs uppoffringen som personlig. Den försämrade SKF:s möjligheter i konkurrensen bland andra företag, företag som hade företagsledare som kunde satsa mer helhjärtat på företagsledandet än Prytz. Samtidigt vann Prytz respekt hos andra företagsledare i den mån de såg det hela som en altruistisk uppoffring för landets och företagens bästa. Företagsledarnas tal om samarbete för nationens och företagens bästa framstår mer som retorik, för att rättfärdiga företagsledarens plats och förmåner, än som ett reellt handlingsalternativ. Tacksamheten över att Prytz offrade sin tid på riksdagsarbete bidrog till att socialt konstruera föreställningen om företagsledarnas samhällsansvar. Respekten och tacksamheten var personligt grundad, eftersom Prytz engagemang gjorde att andra företagsledare kunde slippa ifrån eget partipolitiskt arbete, utan att som grupp framstå som ansvarslös. Det är förvisso inte helt omöjligt att Prytz riksdagsarbete kunde ge honom förmåner som företagsledare.

Politiskt arbete behöver inte bara ta sig uttryck genom partipolitik. Edström var en central person i ett flertal av industrins organisationer där han försökte påverka det politiska livet i en företagarevänlig riktning. År 1905 blev Edström medlem av Verkstadsföreningens överstyrelse och 1916 dess ordförande. Året efter uppgick Verkstadsföreningen i SAF och Edström invaldes i SAF:s styrelse, vars ordförande han blev 1931.⁹⁵

Utvecklingen kring Industriförbundet kan belysa en del, när det gällde att plädera för ett ökat samförstånd mellan arbete och kapital under framförallt 1920-talet. Uppkomsten av IUI i slutet av 1930-talet speglar en frustration

⁹⁴ Jämför begreppet *den inre kretsen*, Stenlås (1988).

⁹⁵ I verkstadsföreningen kvarstod Edström som styrelseordförande till 1939 och i SAF till 1942. *Svenska män och kvinnor*, samt Treslow (1986), s. 63.

över socialdemokratins initiativ och lockelse på den unga ekonomiska intelligentian.⁹⁶

En typ av samarbete företagare emellan, som kunde få politiska konsekvenser, var exempelvis upprättandet av *The Big Five*⁹⁷. Det är troligt att sådana sammanslutningar initierades som svar på uppkomna praktiska problem. Brevväxlingen 1918 mellan Edström och Erland Nordlund vid SKF, om ett eventuellt samarbete för Asea, SKF, men även Separator och L M Ericsson för deras ryska dotterbolags revision, skulle kunna ses som ett steg mot ett mer organiserat samarbete.⁹⁸

Ytterligare samarbetsinitiativ togs av Nordlund i början av 1919.

Broder! På uppdrag av en del näringsidkare har jag undersökt möjligheten att få i vårt land till stånd en pressorganisation, mer ägnad än den nuvarande att på ett målmedvetet sätt påverka folkmeningen i vissa ekonomiska frågor... Det är särskilt Baron Mannerheim i Kramfors, Generalkonsul Söderberg, Falkman och P Bellander som ställt sig i spetsen för saken, och på uppdrag av dessa gör jag en förfrågan, huruvida saken så mycket intresserar Dig, att du skulle vilja närvara vid ett sammanträde med ett tjugotal personer för att dryfta sakens genomförbarhet.⁹⁹

Edström svarar att han ”sympatiserar med tanken men är så upptagen” att han inte kan hjälpa till praktiskt, utan istället ska ta upp saken med sin styrelse.¹⁰⁰ Att Edström sympatiserar med tanken på att föra ut industrins ekonomiska budskap för att bekämpa socialdemokraternas ekonomiska politik är klart. Men hur ska denna typ av politisk aktivitet tolkas i förhållande till företagsledares professionalitet eller patriarkalism? Det avgörande här anser jag vara i vilken mån det går att fastslå huruvida detta agerande var bra eller dåligt för företaget eller för direktören. Om det i första hand var bra för företaget måste det tolkas som ett agerande i linje med ett professionellt ideal. Om det istället var bra för direktören bör det tolkas som uttryck för ett patriarkalt ideal. Intressant här är att den nya politiska arena som företagsledare i det demokratiska samhället mer kom att beträda i form av experter inom sina egna organisationer pekar mot ett mer professionellt ideal, men att detta är bestämt av om de politiska strävandena är gynnsamma för företagen eller inte. Det är dock ytterst svårt att avgöra vad det är i en företagsledares arbete som gör att företaget går bra eller dåligt. Företagets resultat är beroende av en så stor mängd faktorer att företagsledarens insatser sällan eller aldrig kan

⁹⁶ Jämför Söderpalm (1976), s. 44.

⁹⁷ *The Big Five* kallades också för *Direktörsklubben*.

⁹⁸ Se brev från Edström till Nordlund den 5 juli 1918, samt Nordlund till Edström den 6 juli 1918. Volym 141, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

⁹⁹ Brev från Nordlund till Edström den 23 januari 1919. Volym 146, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹⁰⁰ Brev från Edström till Nordlund den 25 januari 1919. Volym 146, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

uppskattas objektivt. Detta är särskilt fallet när det gäller något så osäkert som politisk påverkan från företagsledare.

Det privata

I Edströms handlande har hans personliga sociala kontakter tagits med och de har ofta visat sig vara förknippade med hans yrkeskarriär. Poängen är dels att visa att sociala kontakter finns inom det offentliga, dels att sociala kontakter fick betydelse för hans sätt att leda Asea. Edströms privata ekonomi, intresse för idrott samt familjeengagemanget har även det analyserats i relation till företagsledarideal, trots att det brukar hänföras till något utanför företagsledandet. Om det professionella idealet var starkt och påverkade praktiken, borde det privata bjuda ett minimum av betydelse för företagsledandet. Var det så?

Sociala kontakter

Av intresse är naturligtvis de kontakter från Edströms tidiga karriär på 1890-talet och i början av 1900 som visat sig. Flera av de personer Edström träffade på Chalmers, i Zürich och i USA anställde han senare vid Asea och dessa var i många fall företaget trogna under en mycket lång tid. Dessa företagsrelaterade kontakter kunde därmed även få en mer privat och intim karaktär. Albert Elfström, dåvarande chef för Aseas filial i Göteborg, blev tidigt förmyndare åt Edströms barn, vilket kan tolkas som något som inte har med företagets skötsel att göra.¹⁰¹ Samtidigt innebar detta förtroende att Edström såg Elfström som något mer än en medarbetare.

Edströms korrespondens vimlar av kontakter med andra företagsledare. I ett brev 1917 från Edström till dåvarande styrelsemedlemmen i Asea, Oscar Wallenberg, tillika verkställande direktör i AB Svenska Tobaksmonopolet, vände sig Edström med ett ärende angående en anställd förmans privata bekymmer med sonens tillstånd att sälja tobak.

Broder! En av våra verkmästare, Richard Krause, har en son, som i 4 år bedrivit en tobaksaffär.... Jag vore Dig mycket tacksam, om Du kunde hjälpa denne unge Krause att få behålla denna affär.... Mycket tacksam för det kraftfulla stöd, Du kan lämna vid detta ärendes behandling, är jag Tillgivne vännen J S Edström.¹⁰²

¹⁰¹ Första tecknet på att Elfström är förmyndare finns i Edströms brev den 28 maj 1905 till Elfström, där det framgår att Elfström är förmyndare åt äldste dottern Miriam. Volym 91, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA. Se även brev från Edström till Direktör Albert Elfström den 31 december 1924. Volym 172, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹⁰² Brev från Edström till O Wallenberg den 18 augusti 1917. Volym 137, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

Detta kan tolkas som att Edström handlar utanför sin profession som företagsledare, och att han baserar sitt handlande på personliga kontakter istället för på formella beslutsvägar. Han handlar personligt när han vill hjälpa en person han känner. Detta föranleder mig att göra ett teoretiskt påpekande. Professionalisering kan ses som ett förfrämmande och ett steg på väg mot ett avpersonifierat samhälle, mot en sorts omänsklighet eller i alla fall ett mer opersonligt förhållningssätt. Varför gå genom formella vägar, när den konkreta tilliten gick så mycket snabbare och smidigare och gynnade de inblandade? De personliga kontakterna var här viktiga för Edströms agerande och pekar inte mot att det professionella idealet påverkade hans praktik. Förvisso kan man även tolka Edströms agerande som en god patriarkal företagares, som vill hjälpa sina underordnade, så att de bättre kan fokusera på sina arbetsuppgifter och känna tacksamhet mot den gode patriarken.

Exempel på motsatt handlande från Edströms sida saknas inte. När Asea köpt Liljeholmens Kabelfabrik, blev den förre direktören Herman Duse av allt att döma övertalig. Duse ville dock bo kvar i företagsvillan, vilket han föreslog Edström.

Vore det då för mycket begärt att Asea, då det ej kostar något och ej medför ringaste obehag, låta mig få bo kvar, även om jag av en eller annan anledning skulle lemna min nuvarande befattning? Det kan ju betraktas som pension.¹⁰³

Edströms svar på Duses förfrågan var negativt.

Att binda sig för framtiden vore ej rätt från bolagets sida. Du kan ju rätt som det är komma i konflikt med Din styrelse – tendenser därtill ha ju ej saknats. I så fall stode styrelsen i klämma, idet de ej hade någon bostad att bjuda Din efterträdare.¹⁰⁴

Här handlade Edström tvärtom professionellt genom att sätta företagets intresse främst. Men man kan fråga sig om det inte är kvaliteten på relationen mellan Edström och den andre, som kommer att avgöra huruvida Edström tänker sig handla enligt reglerna, strikt utifrån sin roll som företagsledare för Asea och för Aseas bästa, eller om han kommer att väga in sin personligt känsloläggade relation så att handlandet blir mindre professionellt? Duse tillhörde inte Aseas gamla tjänstemän och tillhörde heller inte de bekanta från Edströms ungdom, utan Duse tillkom genom ett företagsuppköp. Därför var det lättare att hålla på det strikt formella utifrån företagets horisont. Det ska samtidigt konstateras att Edström själv flyttade från Villa Asea, direktörsbostaden som han lät uppföra och som stod klar 1908, några år efter att

¹⁰³ Brev från Herman Duse till Edström den 11 november 1918. Volym 138, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹⁰⁴ Brev från Edström till Duse den 14 november 1918. Volym 138, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

han 1933 slutade som verkställande direktör för att bosätta sig på Strandvägen i Stockholm.¹⁰⁵

Edström försökte även 1920 hjälpa personer vid Asea att skaffa sina släktingar arbete via Edströms kontakter. Edström vände sig till Aseas revisor, Enskilda bankens direktör Richard Julin, med en sådan förfrågan.

Broder! Jag skulle vara dig mycket förbunden om Du kunde förskaffa Carl Helmer Leonard Norell någon befattning i banken.... Om så är fallet ber jag Dig godhetsfullt vilja ringa upp Asea, Stockholm, och fråga efter Ingenjör Norell därstädes, som är hans fader.¹⁰⁶

Detta är ytterligare ett exempel på hur Edström använder sig av personliga kontakter för att hjälpa underordnades släktingar. Den konkreta tilliten var alltså mer betydelsefull än den abstrakta tilliten. De formella rekryteringsvägarna kunde hjälpas upp av informella personliga kontakter, förutsatt att relationen mellan underordnad och överordnad var god. Detta faller in under det patriarkala idealet och en patriarkal praktik.

Företrädare för det svenska näringslivet kunde be Edström om personliga tjänster. Oscar Rydbeck, verkställande direktör vid Skandinaviska Kreditaktiebolaget, skrev 1920 till Edström för att försöka få in sin son vid Aseas utbildning:

vore jag Dig mycket tacksam för meddelande, om och under vilka förhållanden plats kunde beredas vid nästa utbildningskurs innevarande sommar för dels ynglingen Göran Kruse och dels min son Gösta. Kruse kommer nästa vår upp i tredje ring och min pojke i andra.... Som de hänga mycket samman, skulle jag ju helst se, att de äfven tillsammans finge genomgå elevkursen, ehuru jag är beredd på att min pojke kanske ännu anses för ung därför. Han blir först nästa september månad 15 år.¹⁰⁷

Rydbeck visar här att han känner till de formella reglerna, som tyder på att hans son är för ung, men han prövar ändå att närma sig Edström personligen med denna begäran, för att se om det personliga kan få gå före det strikt formella. Edström svarar dagen efter.

Broder! Tack för ditt brev av den 10 nov. Jag bifogar härmed två cirkulär angående våra elevkurser, och har jag vikt två platser för Din son och Göran Kruse. De skola alltså börja här någon gång i juni 1921. Din son är yngre än vad hittills antagits, men göra vi för en gångs skull ett undantag.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Edström (1959), s. 73.

¹⁰⁶ Brev från Edström till direktör Richard Julin, Stockholms Enskilda Bank, den 4 maj 1920. Volym 150, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹⁰⁷ Brev från Oscar Rydbeck till Edström den 10 november 1920. Volym 151, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹⁰⁸ Brev från Edström till Oscar Rydbeck den 11 november 1920. Volym 151, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

Edströms agerande här kan tolkas som om de sociala kontakterna är viktigare än formella regler. Den konkreta tilliten mellan Edström och Rydbeck skulle inte äventyras med ett nekande, utan istället stärkas genom ett välviljigt personligt tillmötesgående. Detta visar återigen på ett mer patriarkalt förhållningssätt än ett professionellt dito. Det privata och personliga agerandet kunde föra Rydbeck och Edström närmare varandra vilket kunde vara bra i deras affärer.

Edströms ägde två semesterbostäder, en skidstuga i södra Dalarna, kallad Trollbo, och en på västkusten vid Gåsö kallad Tärnebo. Gemensamt för bägge dessa stugor var att de låg tämligen isolerat, naturnära och i avsaknad av societetsliv. Dit bjöd Edström ofta affärsvänner. Det rörde sig om skidhelger i Trollbo och Verkstadsföreningens överstyrelse samlades i augusti 1918 vid Tärnebo, Gåsö.¹⁰⁹ Det privata kunde således användas för affärer eller för organisationsarbete för den svenska industrin, vilket pekar mot ett mer traditionellt ideal där det inte fanns någon skarp gräns mellan det privata och det offentliga. På detta sätt blev det privata ett redskap för att underlätta det offentliga arbetet. Det privata spelade således roll i Edströms företagsledande, vilket stämmer överens med ett patriarkalt ideal.

Privatekonomin

Edström var en relativt stor delägare i Asea, och pendlade mellan att vara den elfte och sextonde största ägare för åren 1909–1919. Ägandet var spritt och gruppen av relativt stora ägare av företaget skiftade högst väsentligt under perioden. Att Aseas ägande var turbulent under perioden 1909–1919 möjliggjorde för Edström att successivt köpa fler aktier i företaget. Bland de tjugo största ägarna var det endast Edström som hade ett långsiktigt ägande under denna period. Samtidigt som ägandet spreds valde Edström att försiktigt öka sitt aktieinnehav, vilket de andra större ägarna inte gjorde. Edströms ägde dock endast tre promille av företaget år 1919 och den störste ägaren knappt en procent.¹¹⁰

Detta visar att Asea blivit ett modernt företag sett till den ökade ägarspridningen. Edström handlande måste tolkas som att han hade för avsikt att satsa på företaget på lång sikt, vilket inte någon annan av de större ägarna vid denna tid gjorde, även om hans ägande, relativt sett sjönk under perioden. Detta visar att Edström inte kan betraktas som enbart en anställd direktör. Det spridda ägandet gjorde att verkställande direktören kunde styra företaget relativt sett mer självständigt än om det funnits en stark ägare med

¹⁰⁹ Information om verkstadsföreningens möte och en bild finns i Bring (1940), s. 259.

¹¹⁰ Aktieägarförteckningar åren 1909, 1912 och 1919, Aseas arkiv, EN. Stockholms Enskilda Banks Richard Julin, revisor i ASEA 1907–1946, var registrerad som den åttonde största aktieägaren i Asea 1912. Aseas arkiv, EN.

divergerande intressen.¹¹¹ Eftersom Edström dessutom får betraktas som en relativt stor ägare borde detta inte ha minskat hans möjligheter att styra företaget tämligen självständigt.

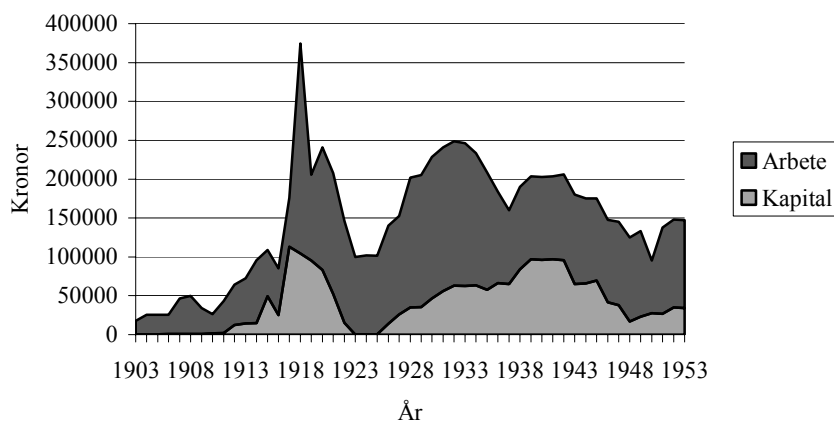
Edströms självdeklarationer från 1903–1953 har medgivit en sammanställning av hans deklarerade inkomster från arbete och kapital (se figur 4.1).

Edström började tjäna relativt mycket pengar i anslutning till första världskriget. Under och efter 1920-talskrisen sjönk inkomsterna och under några år saknades inkomster från kapital helt. Även när Edström från sista december 1933 avgått som verkställande direktör och blivit Aseas styrelseordförande första januari 1934 hade han relativt goda inkomster från företaget.

De externa styrelseuppgifterna gav inte mycket ekonomisk ersättning och de uppgifterna var även begränsade. Inkomster från arbete (plus vinsttillägg) översteg hans kapitalinkomster. Att Edströms inkomster från arbete var större än inkomsterna från kapital, visar att arbetet, ur ekonomisk synvinkel, var viktigare än ägandet för Edström. I så motto var han mer av anställd direktör än företagsägare.

Vid Edströms död den 18 mars 1964, vid 93 års ålder hade han tillgångar till ett värde av 806 228 kronor och gör man avdrag för skulderna landade siffran på 783 594 kronor. Av tillgångarna var aktieposterna den största med ett värde av nära 700 000 kronor, fördelade på 894 Asea-aktier värda ca 270 000, Providentia 158 000, AB Järnförädling 127 000, Stora Kopparberg

Figur 4.1. Edströms inkomster från arbete och kapital 1903–1953.



Källa: Deklarationer 1903–1953. Volym 387–388, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹¹¹ Se även Glete (1983), s. 77, där det påpekas att Edström tack vare det spridda ägandet fick relativt stor makt inom företaget. Glete nämner dock ingenting om Edströms ägande i företaget.

56 000 och aktier i Enskilda Banken 47 000, samt övriga i Yngredsfor Kraft AB och Svenska Fläktfabriken ca 20 000 vardera.¹¹² Tillgångarna fanns till största delen i aktier, knutna till Wallenbergs intressesfär i första hand. Hans innehav av Asea-aktier torde tidigare ha varit större då det av bouppteckningen framgår att han givit de fyra barnen 100 Asea-aktier vardera den 1 januari 1963. Att ägandet var så starkt kopplat till Wallenbergsfären tyder på att de sociala kontakterna var styrande, vilket stämmer bättre med det patriarkala idealet.

Sammantaget var Edström förhållandevis beroende av att företaget Asea gick bra för att få höga inkomster. Om Edström underordnades företaget Aseas intressen, så innebar det ett direkt gensvar i form av ekonomisk ersättning. Det som var bra för Asea var också bra för Edström.

Idrotten

Ett av Edströms stora intressen var idrotten. Han hade själv varit en god sprinter och sysslat med rodd särskilt under tiden i Zürich.¹¹³ Vid flera företag användes idrotten för att stärka den lokala identiteten och sammanhållningen vid företagen, särskilt vid mindre orter.¹¹⁴ Men Edström satsade inte på den lokala idrotten i Västerås. Istället var det de högsta nivåerna av organiserande han riktade in sig på. Edström var ordförande i Svenska Idrottsförbundet åren 1901–1903 och stiftare av Riksidrottsförbundet 1903, där han var ordförande i arbetsutskottet åren 1903–1913. I Riksidrottsförbundet var han sedan vice ordförande i överstyrelsen åren 1913–1940. Edström var även vice ordförande i Sveriges Olympiska Kommitté åren 1925–1948 och medlem av Internationella Olympiska Kommittén åren 1920–1952, åren 1946–1952 som IOK:s president. Edström var även president i Internationella friidrottsförbundet åren 1913–1946.¹¹⁵ Därmed är Edström utan jämförelse Sveriges mest framstående idrottsbyråkrat. Ur dagens perspektiv är det lätt att se Edströms idrottsliga organiserande som ett led mot idrottens ökade professionalisering.

Av intresse här är att Edströms idrottsliga engagemang kan ses som inkräktande på hans arbete med att leda företaget Asea. Onekligen tog resorna till de olika olympiaderna samt diverse möten en hel del tid. Samtidigt visar det att Edströms arbete med att organisera idrotten kan ses som en professionalisering av idrotten, utan att Edström själv var idrottsligt aktiv under denna

¹¹² J. Sigfrid Edströms bouppteckning, SSA.

¹¹³ Edström (1959), s. 11 ff.

¹¹⁴ Ericsson (2004), s. 148 ff.

¹¹⁵ Edström (1959), s. 271 f. Se även pågående forskningsprojekt av Leif Yttergren vid Idrotts-högskolan om Edström benämnt "Sigfrid Edström amatörismens förkämpe i krig och fred".

period.¹¹⁶ Detta implicerar att organisatörer inte själva behöver vara professionaliseringens subjekt. Med andra ord behöver inte företagsledarna vara de som i praktiken professionaliserar företagsledaryrket. Detta kan mycket väl göras av andra organisatörer som exempelvis rationaliseringsexperter av olika slag. Jag tänker då främst på revisorer och arbetsorganisatörer som kunde arbeta för effektiviseringen av företagen utan att själva vara företagsledare.

Exempel finns på att Edström tiggde pengar till Riksidrottsförbundet av Konsul Oscar Ekman i Djursholm, då riksdagen avslagit ekonomiskt stöd.

Som Konsuln torde erinra sig föll frågan om anslag åt idrotten i sista Riksdagen. Riksdagens medlemmar förstå tyvärr ännu ej att uppskatta den stora betydelsen idrotten har för den nuvarande ungdomen och därmed hela vårt folk. Man se dagligen hur hatet mellan s.k. arbetareklass och öfverklass ökas, huru vårt folk växer upp i två skilda led obekanta med hvarandra. Högst få institutioner hafva som vi föra dessa två klasser samman.... Vid vår resa till Athén voro deltagare från alla samhällsklasser. Det oaktadt blefvo vi alla de bästa kamrater, som högaktade varandra.¹¹⁷

Det ekonomiska stöd Edström önskade av Ekman var 10 000 kronor för två år, innan statsanslag åter kunde sökas. Ekman lovade skänka 2 500 kronor förutsatt att någon annan gav lika mycket.¹¹⁸ Intressant här är att Edström ser idrotten som ett klassöverskridande projekt, väl i linje med ett synsätt där arbetskonflikter skulle kunna minskas om blott de olika klasserna lärde känna varandra bättre, fick gemensamma intressen och drog åt samma håll. Ur samförståndspolitiskt perspektiv kan idrotten ses som en teknik för ökat samförstånd och nationalism.

Familjen och successionsstrategier

Intrycket av Edström är att han var mån om sin familj. Han blev med tiden släktens överhuvud och han samlade ofta familj och släktingar i sin rymliga tjänstebostad, Villa Asea. Edström skänkte livet igenom pengar i form av underhåll åt sina barn, samt bekostade mycket av deras internationella utbildningar. Dock var han kritisk mot deras sätt att inte sätta samma värde på pengarna som han själv gjorde. Han ville hjälpa främst sonen Björn till ett liv som ingenjör och direktör. Det lyckades också så småningom även om sonen inte kom att fylla pappans kostym. I sin uppfostran av sonen kan vi se

¹¹⁶ Edström var ironiskt nog motståndare till att idrottare tjänade pengar på sitt idrottsutövande och förde en hård kamp för de amatöristiska idealen. Se Yttergren (2004). Se även Wikberg (2005).

¹¹⁷ Brev från Edström till Konsul Oscar Ekman den 8 augusti 1906. Volym 94, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹¹⁸ Brev från Oscar Ekman till Edström den 15 augusti 1906. Volym 94, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

hur Edström såg på karriärmöjligheter och vilka råd han gav sonen för att denne skulle lyckas.

Edströms fyra barn föddes mellan 1900 och 1910. Den äldsta Miriam och de två yngsta Jane och Leonore var flickor, medan sonen Björn föddes som nummer två år 1903. Döttrarna skulle också få utbildning, men de skulle inte gå i pappas fotspår, eftersom det i det närmaste var otänkbart vid denna tid. Äldsta dottern Miriam skulle sändas till Schweiz för att ”studera franska språket, konsthistoria och litteratur.”¹¹⁹ Detta följer ett klart könsuppdelat bildningsideal i tidens anda.¹²⁰ Könet bestämde riktningen på karriären för barnen hos familjen Edström. Medan döttrarna uppfostrades för att kunna sköta ett hem och få kulturell skolning, blev sonen uppmanad att helst bli en familjeförsörjande affärsman. Björn uppmanades att läsa till ingenjör och studera språk och skaffa sig kontakter, vid såväl privatskolan Lundsberg och i USA som på de olika ställen han kom till med hjälp av Edström.

När det gäller barnens utbildning engagerades Edström mest för sonens utbildning. I ett långt brev med överskriften ”Björns framtid” från fadern till sonen i januari 1924, visar sig Edströms syn på hur man lämpligast skaffar sig en karriär.¹²¹ Björn befann sig sedan tre år i moderns hemland USA och bedrev där ingenjörstudier vid Cornell. Den bästa karriären ur ekonomisk synvinkel ansåg Edström vara att sonen ägnade sig åt handel mellan Amerika och Sverige. Det var för Edström viktigt med både utbildning och kontakter.

Vilken väg Du än väljer, måste Du specialisera Dig. Lära Dig en sak grundligt för att kunna vara främst på området. Du måste skaffa Dig de bästa och mest tillförlitliga förbindelser å båda sidorna av Atlanten. Och Du bör redan nu tänka på vilken väg Du vill välja och så småningom göra Dina förberedelser och skaffa Dig Dina förbindelser.¹²²

Att både utbildning och kontakter ansågs viktiga kan ses som om det gällde att låta såväl den abstrakta som konkreta tilliten utvecklas. Den konkreta tilliten sågs som nödvändig även om den abstrakta tilliten blev allt viktigare. Utbildningen skulle avslutas med examen. I både USA och i Sverige hade sonen skaffat sig värdefulla kontakter enligt fadern. I Sverige bestod kontakterna av gamla studiekamrater vid Lundsberg och av kontakter via Edström själv. Utbildningen skulle medföra specialistkompetens, men kontakternas betydelse lyftes hela tiden också fram.

¹¹⁹ Brev från Edström den 22 augusti 1919 till Fröken Ester Boman. Volym 143, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹²⁰ Se Florin & Johansson (1993), s. 45 ff. samt Berner (1996), s. 164 ff.

¹²¹ Brev från Edström till sonen Björn den 6 januari 1924. Volym 172, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹²² Brev från Edström till sonen Björn den 6 januari 1924. Volym 172, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

Det viktiga var inte att avsluta studierna just som ingenjör, men en examen var ett måste. Om sonen avbröt studierna i USA kunde han komma hem för att göra värnplikten.

I så fall skulle Du hemkomma till sommaren och klara Dina militärövningar. Därefter genomgå Handelshögskolan i Stockholm (2 år) ... denna väg medför den stora fördelen, att du får genomgå Handelshögskolan i Stockholm, som är en förstklassig utbildning för livet.¹²³

Sonen tycktes vackla och vara osäker på om han ville bli ingenjör. Tydligt hade han funderat lite på juristyrket, men där råder pappan bestämt att en juristutbildning i USA var värdelös i Sverige och vice versa, dessutom ”skulle Du ej ha någon som helst hjälp av mig denna väg.” Om Björn ändå ville ta en ingenjörsexamen framhöll pappa vikten av att lära sig de franska och tyska språken, eftersom ”språkkunskaper äro så viktiga för framtiden.”¹²⁴

Detta brev från Edström till sonen illustrerar på ett tydligt sätt betydelsen av formell utbildning för den industriella eliten vid 1920-talet. Samtidigt visar den att de sociala kontakternas betydelse på intet sätt har minskat. Snarare är det så att de sociala kontakterna är lika viktiga som förr, men att de formella utbildningarna blir ett sorts sållningsinstrument eller första steget mot en högre karriär. Först därefter spelar de sociala kontakterna den avgörande rollen för hur väl karriären ska komma att utvecklas.

Edströms son Björn kom så småningom hem till Sverige efter att ha avlagt ingenjörsexamen vid Cornell. Militärtjänstgöringen kunde så småningom avskrivs.¹²⁵ Istället kunde sonen ta del av en av Edströms kontakter, genom den gamla vännen och dåvarande verkställande direktören för Stora Kopparberg, Emil Lundqvist. Hos Lundqvist fick Björn en plats för att studera pappersmarknaderna och tillfälle att resa till bland annat Frankrike. År 1930 hade Edström ordnat jobb åt sonen i Aseas dotterföretag Skandinaviska Elektricitetsverken i Stockholm, där styrelseordföranden var Edström själv. I mitten av 1930-talet arbetade Björn åt AB Svenska Aluminiumkompaniet. I styrelsen för Aluminiumkompaniet satt Edströms vänner landshövding Lübeck och kommersrådet Axel Enström som ordförande.¹²⁶

Edströms organisationsförmåga kan även tolkas som ett kontrollbehov och verkar gentemot barnen ha fungerat hämmande. Om Edström själv i organisatoriskt hänseende snarast kan betraktas som en entreprenör, tycks denna förmåga inte ha smittat av sig på barnen när det gäller deras skötsel av sin ekonomi. Tvärtom har han utsett en förmyndare åt dem innan de är myn-

¹²³ Brev från Edström till sonen Björn den 6 januari 1924. Volym 172, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹²⁴ Brev från Edström till sonen Björn den 6 januari 1924. Volym 172, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹²⁵ Brev från Edström till Emil Lundqvist den 31 augusti 1926. Volym 194, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹²⁶ *Svenska aktiebolag*.

diga och betalar underhåll till sina barn långt efter det att de blivit myndiga. Samtidigt med detta utsträckta ekonomiska ansvar över vuxna barn, kommer Edströms ständiga klagan på att barnen slarvar med att redovisa sina räkningar och att de överhuvudtaget litar på att pappa alltid finns till hands och löser de krediter de tagit på resor.¹²⁷

Redan när sonen var 14 år och studerade vid privatskolan Lundsberg, märks tydligt faderns krav på sonen och man kan misstänka att sonen inte alltid levde upp till förväntningarna.

Jag beder dig vidare ej glömma den gamla saken ”tänka först och handla sedan”. Du har ofta benägenhet att handla tvärt om, men beder jag Dig alltid noga tänka innan Du handlar eller yttrar Dig. Om Du gör detta, skall Du utan tvivel, med de grundliga studier Du genomgått i Stockholm, kunna klara Dig, så att Du kommer upp i sjätte klassen.¹²⁸

En formell utbildning blir för sonen minst lika viktig som för fadern. Den är att betrakta som en nödvändig, men inte tillräcklig del på vägen mot företagsledarsysslan. Detta kan tolkas som ökad professionalisering, men det är fortsatt viktigt med de rätta sociala kontakterna, som dessutom kan ärvas, vilket visar på ett traditionellt företagsledarfundament. En professionalisering byggd enbart på formella meriter var en chimär, eftersom det fortfarande krävdes att socialt kunna hävda sin plats och sin legitimitet. Utan utbildning var det förmodligen mindre troligt med tiden att kunna avancera till företagsledare, men även med utbildning vägde den sociala tillhörigheten tungt. Det privata spelade fortsatt roll för företagsledandet, speciellt om yrket skulle vandra från far till son.

Sammanfattning

Edström var ingenjör, liksom många andra företagsledare för de snabbt växande industriföretagen under 1900-talets första decennier. Hans utbildningsår hade en blandning av teori och praktik och han vistades utomlands, i såväl Tyskland, Schweiz, Storbritannien som USA. Karriärmässigt tog han sig fram via nyförvärvade kunskaper och kontakter med andra svenskar i första hand. Det första arbetet i Sverige, som direktör för Göteborgs spårvägar fick han genom sin gamla professor Wijkander vid Chalmers och tack vare att han var sysselsatt med liknande arbete utomlands. Edströms karriärmässiga

¹²⁷Se exempelvis brev från Edström till sonen Björn år 1930 och 1933 och brev till dottern Miriam 1933 och 1937. Volym 232; 264; 265 och volym 283, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

¹²⁸Brev Edström till sonen Björn den 16 maj 1917. Volym 134, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA. Se även brev den 25 september 1919 där läsningen poängteras före idrottandet, brev den 16 maj 1919 där vikten av flit och kunskaper inpräntas och brev den 2 april där ”det skulle glädja pappa mycket om Du så småningom kunde få håg för studierna”. Volym 144, J. Sigfrid Edströms arkiv, RA.

genombrott byggde på utbildning och praktiska kunskaper som elektroingenjör, en bransch på frammarsch i Sverige, men där man saknade kompetent folk. Därför var utlandserfarenheter viktiga. Inte minst viktigt var att ha de rätta praktiska kunskaperna. Många utlandssvenskar lockades hem till Sverige och till nya positioner på arbetsmarknaden.

Till direktörsposten vid Asea handplockades Edström av Marcus Wallenberg, efter sina insatser vid spårvägen i Göteborg. Väl chef vid Asea rekryterade Edström ofta ingenjörer han kände personligen från sina studie- och tidigare arbetsår. Dessa personer hade därför ofta en liknande bakgrund som Edström själv, det vill säga de var ingenjörer och hade praktiska erfarenheter från utlandet. Detta förfarande är exempel på en homosocial praktik, där den som rekryterar väljer personer som är lika honom själv.

Edström verkade ofta, men inte alltid, för ett personligt och humant ledarskap, där de andra personernas situation medtogs i besluten om deras öden, även om det inte alltid strikt rörde företaget. Detta beroende på att det är svårt att bortse från den konkreta personliga tillitens betydelse för socialt beteende. Man kan säga att ett professionellt ideal är en utopi, något svårt att uppnå och att detta ideal i förlängningen leder till att man bortser från de sociala relationerna. Men att vara människa är i mångt och mycket att vara just social och ta hänsyn till sociala relationer och att ha en konkret tillit till personer. I praktiken blir det av den anledningen svårt att leva upp till det professionella idealet.

Edström var i praktiken som företagsledare, till stora delar, patriarkal. Han ville personligen bestämma och hjälpa personer han av olika anledningar gillade eller kände ansvar för. Men i hans organiserande av näringslivets intressen kan vi även se en harmoni med framväxande professionella företagsledareideal. Hur bör man betrakta Edströms engagemang i att organisera den svenska industrin? Om vi ser organiserandet av den svenska industrin som ett medel för spridandet av professionella företagsideal, så betyder inte det att detta var huvudorsaken till organiserandet. Jag skulle hellre vilja se spridandet av de professionella idealen som en bieffekt av organiserandet, men en viktig sådan. Snarare handlade organiserandet om att genom yttre hot, upplevelsen från industrins sida om statens ointresse av industrin till en början och senare upplevelsen av arbetarrörelsens och socialdemokratins framflyttade positioner, stärka den egna gruppen och höja dess status i samhället. Därigenom var organiserandet defensivt till sitt syfte, men förde med sig en framväxande gruppidentitet bland industrimännen, som bar fröet till en yrkesroll inom sig. De krafter inom industriorganisationerna som verkade för det professionella företagsidealet bestod inte nödvändigtvis av företagsledare. Ätminstone Edströms praktiska agerande visar att det inte var entydigt professionellt.

Denna professionaliseringsprocess är mer samhälleligt betingad, eftersom företagsledarnas professionaliseringsprocess mer handlar om att beträda de rätta organisationerna och att i dessa verka eller synas vilja verka för dem.

Att medverka i näringslivets framväxande organisationer innebar ett erkännande från andra företagsledare. För att få ett erkännande från de inom respektive företag underordnade gällde dock fortfarande den gamla ordningen, att uppträda traditionellt patriarkalt. På så sätt kan den till synes motsägelsefulla uppdelningen mellan de professionella idealen och den patriarkala praktiken bättre förstås. Bilden av rationella företagsledare kunde bäras upp av de nya idealen. I praktiken var företagsledandet däremot mer trögrörligt och byggde ofta på den konkreta tilliten personer emellan. Denna tillitsgrund var svår att förändra lika hastigt som idealen.

Att medverka till att professionalisera företagsledandet genom att bygga upp organisationer som förde industrimännen samman och som framförde eller importerade nya mer professionella ideal, betyder inte att företagsledaren måste leva upp till dessa ideal i praktiken. Tvärtom kan det vara så att ledaren i praktiken måste, mer eller mindre, vara kvar i en äldre ledarstil, för att få förtroende från de underordnade. I den dagliga ledningen gick det inte att förfrämja sig från personerna runt omkring sig, även om de var underordnade.

Ett resultat är att professionaliseringsprocessen utifrån idéernas nivå verkar gå relativt enkelt framåt, men på den praktiska nivån hos Edström visas att det är mycket svårt att dra några generella slutsatser. En viktig aspekt är att somligt handlande går att tolka som en rörelse från patriarkal mot professionell på en tidsaxel, medan annat handlande går åt andra hållet. Om vi utifrån den framarbetade modellen från kapitel 1 för in resultaten om Edströms praktik finner vi följande.

Resultaten pekar i olika riktningar när det gäller frågan om Edström var underordnad företaget eller ansåg sig tillhöra en överordnad elit där företagsledande var en av många sysslor. Företaget Asea utgjorde från 1903 och framåt basen för Edströms agerande. I denna mening var företaget överordnat företagsledaren. Men Edström kunde även handla som om företaget var hans eget och snarare var till för att tillfredsställa hans behov än vice versa. Med företaget i ryggen kunde Edström delta i organiserandet av den svenska industrin. Kanske kom han med tiden mer och mer att se det som sin främsta uppgift. Företaget kunde alltmer skötas av underordnade. Företagets bästa, från Edströms horisont, kunde handla om att ha goda relationer med överordnade och deras vänner, och att den konkreta personliga tilliten fick gå före mer rationella synsätt på företagsskötsel.

Hur etablerade Edström sin legitimitet som företagsledare? Till en början rekryterades Edström utifrån tydligt professionella ideal. Edström bedömdes ha de rätta kunskaperna att driva ett företag i el- och starkströmsbranschen. Med tiden skaffade sig Edström ett relativt stort ägande i Asea och fick därmed även en mer traditionell ägarlegitimitet. Edströms agerande, med Asea som bas för arbete i de centrala svenska industriorganisationerna gav honom gott anseende i företagarkretsar och stärkte hans legitimitet som företagsledare bland de andra företagsledarna.

Bör Edström betraktas som ägare eller anställd? När han kom till Asea gjorde han det som anställd, men redan från 1909 får han betraktas som en av de större ägarna, även om han från 1919 inte ägde mer än några promille av företaget. Edströms utvecklingslinje går här från det professionella mot det patriarkala. Edströms grad av utbytbarhet får betraktas som tämligen låg. Till en början var han kontrakterad för fem år, men det finns ingenting i materialet som tyder på att han senare skulle ha varit omtvistad som ledare från styrelsens eller Wallenbergs horisont.

När det gäller huruvida Edström förhöll sig formellt eller informellt till regler, tycks det inte förekomma allt för många regelbrott, även om ett sådant har identifierats. Visserligen sker många rekryteringar informellt, via personkännedom och sociala kontakter, men det är i sig inget regelbrott. Detta tyder emellertid på en mer informell kultur, där regler sätts i relation till de personer de gäller. Att vissa personer får en särbehandling visar på att det är viktigare med vissa personliga relationer än andra.

Edströms agerande kan även tolkas i termer av om de är styrda av hans personliga omdöme eller av regler och normer. På denna skala anser jag att Edström bör placeras närmare den personliga polen. De gånger Edström försökte hjälpa underordnade genom sina kontakter visar på en mer personlig ledarstil grundad i ledarens omdöme. Ur detta perspektiv blir därmed Edström mer patriarkal som företagsledare. Att denna patriarkala relation troligen var nödvändig för att i praktiken framstå som en ledare med legitimitet gentemot de underordnade har redan diskuterats. Detta kan även tolkas som att Edström tog ett socialt ansvar, men att det skedde i relation till företagets väl, vilket gör det omöjligt att utifrån detta kriterium placera honom i det professionella eller det patriarkala företagsledaridealet.

Att försöka säga något om Edströms förändring över tid mellan polerna i modellen blir som framgått svårt. Det mesta kommer att vara beroende av hur man ser på "företagets bästa" och om Edström kan sägas underordna sig detta bästa eller tvärtom använder företaget för sina egna syften. Eftersom Edström med tiden blev en av de stora ägarna av företaget, trots en liten ägarandel totalt, kan man anta att Edströms bästa och företagets bästa mer och mer smälte samman. Edströms insatser som påskyndare av ett professionellt ideal ligger mer i hans sätt att utveckla industrins organisationer och i dessa bana väg för så kallade rationaliseringsexperter.

Hur förhöll sig då Edström i praktiken till det professionella idealet? Slutsatserna här är tydliga. Edström förhöll sig inte på något entydigt sätt till det professionella idealet. Hans handlande var inte styrt av ett professionellt ideal, utan kan ses som situationsbetingat. Det var viktigare att forma sig en identitet som företagsledare gentemot såväl andra företagsledare som företagets underordnade, än att försöka att i varje steg närma sig ett professionellt ideal, som han själv aldrig formulerat. Denna identitetskonstruktion kan tolkas som motsägelsefull utifrån ett professionaliseringsperspektiv, men blir desto mer rimlig om vi betänker att praktiken skulle fungera.

Det professionella idealets egentliga förespråkare i praktiken, tycks snarare ha varit de rationaliseringsexperter som kunde göra egen karriär på företagets effektivisering, än företagsledarna själva. Företagsledarnas praktik tillät inte att de tog steget rakt mot det professionella idealet. För rationaliseringsexperterna var detta steg inte bara möjligt att försöka ta, utan även helt nödvändigt för att de själva skulle kunna legitimera sin roll och uppgift.¹²⁹

Att Asea sålde mycket till andra företag borde ju inte ha minskat incitamenten för Edström att jobba för samarbete, de svenska företagen emellan, samt ett gott svenskt näringslivsklimat. Gemensamma intressen av goda affärer företag emellan borde inte försvåra framväxten av gemensamma ledarideal och en framväxande företagsledareidentitet.

Ett övergripande resultat kan ses i att företagen under 1900-talets första decennier växte och blev mer hierarkiska och professionella. Men det var snarare företagen än dess ledare som kom att professionaliseras. Företagsledarna bidrog till företagets professionalisering, men kunde fortfarande agera patriarkalt.

¹²⁹ Jämför De Geer (1978), s. 113 ff. Rationaliseringsexperternas hela karriär vilade på idén om professionella sätt att sköta massproducerande företag. För företagsledarna själva var detta alltså inte lika viktigt i praktiken som i teorin.

KAPITEL 5

Ernst Jonas Wehtje och Skånska Cement

Ernst Jonas ”Esse” Wehtje var son till Mimmi och vice häradshövding Ernst Wehtje. Häradshövdingen hade börjat sin bana som jurist, invalts i Skånska Cement AB:s styrelse 1897 och efterträtt disponent R. F. Berg som verkställande direktör vid dennes död 1907.¹ Ernsts farfar, även han en Ernst, Ernst Ludwig Wehtje, hade invandrat till Sverige från norra Tyskland och slagit sig ner i Skåne med tysktättade Doris Block. Pappa Ernst läste juridik och blev vice häradshövding 1889. Fyra år senare flyttade familjen till villa Strandbo i Limhamn. Ernst Jonas föddes den 17 juli 1891 i Malmö. Han var första barnet. Med syskonen Ruth (född 1893), Hugo (född 1894), Walter (född 1897), Thorborg (född 1898) och Fredrik (född 1904), blev de totalt sex barn.²

Ernst föräldrars långa väntan på att de ekonomiska och sociala förutsättningarna skulle bli de rätta för giftermål, finns beskrivna i litteraturen. De var ändå bara 27 respektive 24 år när de gifte sig 1890.³ Ernst Jonas och Britta Elfverson, dotter till vice konsul Viktor och frun Alide, var jämn-gamla, 29 år när de gifte sig 1920. Tillsammans fick de tre söner, Ingvar (född 1923), Arne (född 1925) och Hans-Christian (född 1926).⁴

Wehtje tog studentexamen i Malmö 1908 samt reservofficersexamen 1911. Han läste juridik i Lund och tog en jur. kand. 1913. Året efter läste han vid Handelshögskolan i Stockholm och tog examen där 1915.⁵ Under ett par år var han sedan disponentassistent vid Hellefors Bruk under den nyligen tillträdde disponenten Thorsten Wigelius.⁶ Redan 1918 fick Wehtje chansen att ta över ledningen för företaget inom Skånska Cementkoncernen. Det var Bromölla-företagen, AB Ifö Chamotte- & Kaolinverk och Ifö Cementfabriks AB, så småningom sammanslagna till Iföverken. Företagen i Bromölla hade ett knappt decennium tidigare övertagits av Skånska Cement AB och dess

¹ Åberg (1972), s. 114.

² Wästberg (1998), s. 27 ff.

³ Wästberg (1998), s. 227.

⁴ *Vem är vem i Skåne, Halland, Blekinge* (1966).

⁵ Bland samtida 191 studenter vid Handelshögskolan läsåret 1914/1915 märks främst Jacob Wallenberg och Gustaf Settergren. Settergren var verkställande direktör i Sveriges Industriförbund åren 1941–1955. Diverse elev- och utbildningshandlingar: Vol. F2a:20 1914–18, lärjungar, Stockholms handelshögskolans arkiv, HHS.

⁶ *Vem är vem i Skåne, Halland, Blekinge* (1966).

samarbetspartners inom cementbranschen, efter en tids problem med lönsamheten.⁷ På denna post som verkställande direktör kvarstannade Wehtje ända fram till 1956, även om han flyttade därifrån till Limhamn redan 1924 för fler uppdrag inom Skånska Cement AB.

Wehtje hade ingen formell teknisk utbildning, utan var utbildad jurist och ekonom, men i Bromölla satte han sig in i företagets tekniska frågor genom att delta i arbetet.⁸

Under ett drygt decennium (1918–1929) fick Wehtje dirigera och ansvara för två fabriker. År 1929 utnämndes han till hela koncernens andre verkställande direktör, vid sidan av fadern. Efter pappans död 1936 blev han verkställande direktör i Skånska Cement AB. En lång inskolning inom familjen och dess företagsintressen hade ur företagsledarperspektivet burit frukt och successionen var ordnad. På denna post stannade Wehtje fram till 1957 då han blev styrelsens ordförande, vilket han förblev fram till 1968.⁹

Flera av bröderna kom att syssla med affärer. Brodern Walter gifte sig med PUB:s grundare, Paul Uno Bergströms dotter Gurli, och blev så småningom direktör vid PUB i Stockholm. Fredrik, kallad Fred, blev verkställande direktör i Rörstrand, ett dotterbolag till Iföverken som ingick i Skånska Cementkoncernen. Med dessa och övriga syskon bedrevs en del gemensamma affärer i familjen Wehtjes intresse. Även brodern Hugo kom att sitta med i några styrelser inom familjens intressesfär. Systrarna fick dock aldrig några styrelsepositioner. Ruth gifte sig med kadettofficeren och framtida generalen Helge Jung. Thorborg gifte sig med affärsmannen Herbert Dieden.¹⁰ Wehtje var dock äldst av barnen och fungerade, efter pappans död, som familjens överhuvud genom att sköta det ekonomiska och juridiska när det gällde familjeförmögenheten.¹¹

Wehtje skolades in i företagsvärlden och följde i faderns spår när han läste juridik. Kontakterna till fadern var täta så länge häradsförordningen var i livet. Wehtje växte upp vid sidan av honom och fungerade som hans högra hand vid olika affärer. Mycket av deras korrespondens genom åren rör just affärer.¹²

De yngre bröderna kom så småningom att engageras i familjens affärer. Även dessa kontakter var bestående. I detta vävdes även hustrun Brittas släkt

⁷ Bromölla (1980), s. 164 och 182 f.

⁸ Bromölla (1980), s. 182 och Åberg (1972), s. 86.

⁹ Åberg (1972), s. 115.

¹⁰ Herbert Dieden kom att sitta med i styrelsen för Dalby Stenkross AB, tillsammans med Ernst Wehtje och hans bröder. *Svenska Aktiebolag* (1939).

¹¹ Se exempelvis brev från Ernst Wehtje till modern Mimmi Wehtje den 27 februari 1937 och brev från Ernst till mamma den 14 juni 1940. Wehtjes arkiv, LUB.

¹² Se exempelvis brev från Ernst Wehtje till fadern Ernst Wehtje i Karlsbad den 7 juni 1929. Där meddelar Ernst fadern vad som händer på kontoret och skriver ”Bifogade utdrag ber jag Pappa underteckna och därefter återsända... Vill Pappa själv lämna honom ett meddelande?” Wehtjes arkiv, LUB. Se även Andersson (2003), s. 279.

in. Swen Elfverson var direktör i Kalmar kol- och trävaruaffär.¹³ Wehtje kom att hjälpa Swen med finansiering av dennes affärer och även sitta i styrelsen för hans företag.¹⁴

Wehtjes karriär är kopplad till ett företag styrt av starka familjeintressen, där familjens positioner och status vidmakthölls med hjälp av företagen, i enlighet med ett patriarkalt ideal.

Det offentliga

Jag har på samma sätt som vid studien av Edström delat upp Wehtjes handlande i det offentliga och det privata för att strukturera materialet. Även i Wehtjes agerande som företagsledare finns empiriskt stöd för förekomsten av företagsledarideal i såväl det privata som det offentliga. I fallet Wehtje, kunde man förvänta sig en större del av företagsrelaterat material i det privata, eftersom stora delar av familjen var verksamma inom företagen. Wehtje påbörjade sin företagsledarkarriär ett par decennier senare än Edström, vilket borde innebära större chanser för det professionella idealet att få genomslag i det praktiska handlandet. Inledningsvis behandlas Wehtje i det offentliga. Här har jag tagit fasta på Wehtjes agerande i familjens företagsintressen, kontakter och styrelseuppdrag, samt relationen till underordnade dit även vissa familjemedlemmar räknas. Dessutom har Wehtjes politiska arbete räknats hit, eftersom det var en konsekvens av hans företagsengagemang. Om det professionella idealet hade fått något genomslag i praktiken borde det rimligen avspeglas i det offentliga.

Familjen Wehtjes företagsintressen

Grunden för familjens Wehtjes företagsintressen lades av häradshövdingen vid dennes inträde i Skånska Cementaktiebolaget år 1897. Kring Skånska Cement växte en koncern upp som byggde på cementproduktion och med denna bransch förenade verksamheter. Cementindustrin hade låg eller ingen vinst under 1800-talet. Under 1890-talet hade det därför etablerats ett för cementförsäljning gemensamt bolag, Svenska Cementförsäljningsaktiebolaget i Malmö, ägt av alla dåvarande cementbolag; Skånska Cement, Maltesholm, Hälleklis, Ölands nya cement och Wisby Cementfabrik. År 1903 tillkom Klagshamns kalkbrott och år 1909 Ifö Kaolin- och Chamottefabriks AB inköpt av övriga inom försäljningsbolaget på exekutiv auktion. Samtliga

¹³ Swen var troligen en bror till Ernst Wehtjes hustru Britta.

¹⁴ Se exempelvis brev från Ernst Wehtje till Swen Elfverson den 2 februari 1936. Wehtjes arkiv, LUB och *Svenska aktiebolag*.

företag förband sig att sälja endast genom försäljningsbolaget som fördelade den avsatta kvantiteten på de olika bolagen.¹⁵

Konkurrens från företag utanför försäljningskartellen saknades inte, trots att försäljningen mellan Sverige, Norge och Danmark var reglerad genom en internationell kartell. År 1919 accentuerades konkurrensen genom tillkomsten av två gotländska cementfabriker samt försäljning från England och Polen.¹⁶ Skånska Cementaktiebolaget var emellertid den största aktören på cementmarknaden och perioden 1912–1932 köpte Skånska Cement upp en rad företag i cementbranschen som Hellekis, Maltesholms Cementaktiebolag, Visby cementfabrik och Slite cement- och kalk AB. Verksamheten rationaliserades och flera företag lades ned.¹⁷ Skånska Cement hade även starka intressen inom kalkindustrin och köpte 1921 Karta & Oaxens kalkbruk, vilket gav Skånska Cement kontroll över stora delar av kalkindustrin.¹⁸ Efter företagsuppköpen kontrollerade Skånska Cementaktiebolaget försäljningsorganisationen, Cementa, där man ägde 84/92:delar, och därmed kontrollerade den svenska cementmarknaden. Företaget hade bedrivit en aktiv avskrivningspolitik och genom kontinuerliga rationaliseringar och nyinvesteringar blivit ett mycket solitt bolag. Dessutom hade företaget vissa intressen i utländska cementföretag i Estland, Lettland, Danmark och England i sin aktieportfölj.¹⁹

Skånska Cements ekonomiska redovisning mötte i mitten av 1910-talet viss kritik från tidskriften *Affärsvärlden*. Ett exempel rörde bristande redovisning av vinster och aktieinnehav i andra företag.

Om således en angenäm öfverraskning beretts aktieägarna därigenom, att de för första gången fått se bolagets vinst- och förlustkonto, så hava de allt framgent att beklaga sig öfver lika sparsamma uppgifter rörande de många *dotterbolagen* samt aktieinnehafvet i desamma. Det synes t.o.m. framgå en metodisk indragning i uppgifterna rörande dotterbolagen.²⁰

Mot slutet av decenniet blev redovisningen utåt mer öppen och ”för första gången lämnades en fullständig specifikation å portföljen.”²¹ Aktierna höll sitt värde och Skånska Cement var enligt *Affärsvärlden* ett av ytterst få företag vars aktier inte förlorat i värde under 1919 och 1920.²²

Tjugotalskrisen drabbade även cementindustrin. Försäljningen minskade för Skånska Cement, delvis på grund av den allmänna nedgången av bygandet i landet, men även genom utländsk konkurrens från främst tyska och

¹⁵ *Monopolitiska sammanslutningar inom svensk industri* (1924).

¹⁶ *Monopolitiska sammanslutningar inom svensk industri* (1924).

¹⁷ Åberg (1972), s. 231 ff.

¹⁸ *Monopolitiska sammanslutningar inom svensk industri* (1924) och *Affärsvärlden* (1922), s. 986.

¹⁹ *Affärsvärlden* (1935), s. 1164; (1932), s. 145.

²⁰ *Affärsvärlden* (1915), s. 804.

²¹ *Affärsvärlden* (1919), s. 1962.

²² *Affärsvärlden* (1920), s. 1546.

finska producenter, som på grund av valutaförhållanden kunde hålla låga priser på utlandsmarknaderna. Den ekonomiska uppgången började märkas 1922 och fortsatte sedan under hela decenniet. Den utländska konkurrensen var fortsatt besvärande och de svenska fabriker bildade *Svenska Cementföreningen* 1926, för att genom propaganda och upplysningar öka landets cementförbrukning.²³

Iföbolagen i Bromölla slogs ihop till AB Iföverken 1928. År 1936 konkluderade *Affärsvärlden* att Skånska Cement hade utvecklats till ett holdingbolag för intressen i andra cementfabriker och genom Iföverken och dess dotterföretag Rörstrand utvidgat till nya områden. Året efter karakteriserade tidningen Iföverken som det viktigaste bland dotterbolagen och det mest vinstgivande.²⁴

Inom Iföverken utvidgades verksamheten år 1939 genom en satsning på sanitetsporcelain i en nybyggd fabrik. Samtidigt utökades Iföverkens aktieportfölj från knappt 2 miljoner kronor till 5.5 miljoner kronor, genom överföringar från moderbolaget. Aktiekapitalet i Iföverken fördubblades år 1939 från 4.5 till 9 miljoner kronor att jämföra med Skånska Cements aktiekapital om 21 miljoner kronor.²⁵ Tillverkning av elektroporcelain hade påbörjats år 1929 och en ny porcelinsfabrik uppfördes. År 1940 lades cementtillverkningen ned vid Iföverken, som ett led i rationaliseringen och den minskade konsumtionen under kriget. De stora fabriker för cementproduktion var vid denna tid de i Limhamn, Hällekis och i Slite.²⁶ Tillverkningen av porcelinsisolatorer till den elektriska industrin samt sanitetsporcelain moderniserades under 1940-talet. År 1943 blev AB Iföverken med sina dotterbolag en fristående koncern. Fortfarande fanns ändå en intim samverkan mellan de två koncernerna. Det avspeglades i en gemensam verkställande direktör, gemensam styrelse och flera gemensamma funktioner vid huvudkontoret. De bägge bolagen gick återigen samman år 1967 med Skånska Cement som moderbolag och Iföverken som dotterbolag.²⁷

Engagemanget i porcelinstillverkningen, vid sidan av sanitetsporcelain och isolatorer, förlades genom inköp av Lidköpings porcelinsfabrik 1929 till Rörstrand.²⁸ År 1932 förvärvade Iföverken majoriteten i Rörstrands Porcelinsfabrikers AB och Fredrik Wehtje utsågs till verkställande direktör för både Rörstrand och Lidköpings porcelinsfabriker. Två år senare sattes Lidköpings porcelinsfabrik i likvidation och Rörstrand övertog bolagets skulder och tillgångar. År 1946 fortsatte porcelinexpansionen genom köp av Arabia-aktier. Året efter såldes dessa och istället köptes aktier i Wärtsilä-koncernen,

²³ Åberg (1972), s. 76 f.

²⁴ *Affärsvärlden* (1936), s. 150 och (1937), s. 248.

²⁵ *Affärsvärlden* (1938), s. 204 f. och (1939), s. 794.

²⁶ *Affärsvärlden* (1939), s. 204.

²⁷ Åberg (1972), s. 247 och 231.

²⁸ Denna affär gjordes tillsammans med finländska Arabia, vilket gjorde att Iföverken även fick aktier i Arabia.

vilka såldes 1964.²⁹ Från 1947 hade Wehtjes, via Iföverken alltså inga porslinsintressen kvar i Finland, utan dessa var koncentrerade till Rörstrand för konst- och matporlin, samt Bromölla för sanitets- och isolatorporlin.

Framväxten av Skånska Cementaktiebolaget som den dominerande aktören på den svenska cementmarknaden, tyder på att företaget sköttes på ett ekonomiskt sätt. Inom koncernen upprättades 1927 en mer rationell bokföring, som gjorde det möjligt att göra tillverkningskalkyler på mer likformig basis, vilket underlättade jämförelserna mellan de olika fabriker. Cementindustrin var kapitalkrävande och stordriftsfördelar grundade i organisatoriska och tekniska lösningar hade stor betydelse. Under 1930-talet skedde nedläggningar av mindre lönsamma fabriker, medan fabriker i Limhamn, Slite och Hällekis byggdes ut. Vid huvudkontoret genomfördes 1935 beräkningar på framtida produktion och försäljning av cement. Det var bergsingenjören Sven Schwartz, som utifrån genomsnittsförsäljningen från 1920 åstadkom den så kallade ”Schwartzska kurvan” som visade att försäljningen skulle stiga med drygt fem procent årligen. Detta gav framtidstro inom koncernen, där det skulle behöva byggas en ny fabrik vart femte år för att möta den stegrade efterfrågan.³⁰ Förfarandet pekade på en ökad tillit till beräkningar och abstrakta system i enlighet med det professionella idealet.

Företaget satsade på att växa och företagets långsiktiga mål var överordnade höga avkastningar på aktiekapitalet. Detta pekar på att företaget var professionellt styrt och att företagets tillväxt sattes i främsta rummet. En av grunderna för Skånska Cements expansion och lönsamhet låg i att marknaden tidigt blev kartelliserad. Cementkartellens uppkomst i slutet av 1800-talet var rotad i en mer patriarkal miljö, där företagsledarna gick samman för att samarbeta kring utbud och pris på cement. Det patriarkala kan därmed ses som en viktig grund för det framväxande massproducerande och mer professionella företaget.

Kontakter och styrelseuppdrag

Personliga kontakter för Wehtjes vidkommande kan i första hand sägas röra familjen. Pappa häradshövdingen hade etablerat sig i Skånska Cement AB 1897 och blivit bolagets verkställande direktör 1907. Wehtje hade från 1918 arbetat sig upp inom Iföverken och Skånska Cement, som var tätt knutna till varandra. Lillebror Fredrik blev verkställande direktör vid Rörstrand 1932.

Häradshövdingen avled 1936. Året innan fördelades familjens styrelseuppdrag enligt följande (se tabell 5.1).

²⁹ Åberg (1972), s. 256 ff.

³⁰ Åberg (1972), s. 87 ff.

Tabell 5.1. *Familjen Wehtjes styrelseuppdrag år 1935.*

Häradshövdingen Wehtjes styrelseuppdrag	
AB Wilh Becker	ordförande
G & L Beijer AB	ordförande
Dalby Stenkross AB	ordförande
De förenade Kolsyrefabr AB	ordförande
AB Gotlands Kalkverk	ordförande
AB Iföverken	ordförande
Kalkindustri AB	ledamot
AB Karta & Oaxens kalkbruk	ledamot
Limhamns Hamn AB	ordförande
Limhamns Rederi AB	ordförande
Limhamns Skeppsvarv AB	ledamot
AB Kolkompaniet Malmö	ordförande
Malmö-Limhamns Jvgs AB	ordförande
Maltesholms Cement AB	ledamot
AB Rörstrands Porslinsfabrik	ordförande
Skånska Cement AB	1:a vd
Slite Cement o- kalk AB	ledamot
AB Swedish Invention Corp	ordförande
AB Temperance i Malmö	ledamot
Ernst Wehtjes styrelseuppdrag	
AB Aequitas	ledamot
AB Betongklinker	ledamot
Dalby Stenkross AB	ledamot
AB Gotlands Kalkverk	ledamot
Halda AB	ledamot
AB Iföverken	vd
Hällefors Bruks AB	ledamot
Kalkindustri AB	ledamot
AB Kalmar Kol o- Trävaruaff	ledamot
AB Karta & Oaxens Kalkbruk	ledamot
Laxå Bruks AB	ledamot
Limhamn Hamn AB	ledamot
Limhamns Rederi AB	ledamot
Limhamns Skeppsvarv AB	ledamot
Malmö-Limhamn Jvgs AB	vd
Maltesholms Cement AB	vd
AB Rörstrands Porslinsfabrik	ledamot
Skandinaviska Kredit AB	ledamot
Skånska Cement AB	2:a vd
Skånska Intecknings AB	ledamot
Slite Cement o Kalk AB	ledamot
AB Temperance i Malmö	ledamot
AB Wisby Cementfabrik	ledamot
Sjöförsäkrings AB Öresund	ledamot
Fredrik Wehtjes styrelseuppdrag	
AB Rörstrands Porslinsfabrik	vd
Hugo Wehtjes styrelseuppdrag	
Halda AB	ledamot
Walter Wehtjes styrelseuppdrag	
Paul Uno Bergsdröms AB	ledamot
Halda AB	ledamot
Kembels Skofabr AB	ledamot
Rederi-AB Monark	ledamot
Konfektions-AB St:Erik	ledamot

Källa: *Svenska aktiebolag och enskilda banker* (1935).

Häradshövdingen innehade år 1935 hela tolv ordförandeuppdrag av 19 styrelseplatser och en position i moderbolaget som första verkställande direktör. Wehtje var invald i ännu fler styrelser, 24 stycken, där han delade styrelser i 14 fall med sin pappa. Wehtje var dock inte ordförande i en enda, men verkställande direktör i fyra bolag. I dessa fyra bolag satt fadern som ordförande i två och var förste verkställande direktör i det tredje. Endast i Maltesholms Cement AB var fadern inte överordnad honom på pappret. Maltesholm var dock under avveckling sedan Skånska Cements övertagande ett decennium tidigare.

Brodern Fredrik var verkställande direktör i Rörstrand med häradshövdingen som ordförande. Det framgår tydligt att häradshövdingen inom familjens företagsintressen var den överordnade, att Wehtje var arvtagare och att hans syskon spelade en mer perifer roll. Walter hade skaffat sig en karriär vid sidan av familjen Wehtjes företagssfär genom sitt giftermål med Gurli Bergström. Noterbart är att Wehtje var placerad i fler styrelser än häradshövdingen. En förklaring kan vara att han som drivande inom Iföverken även återfanns i företagets dotterbolag, AB Betongklinker och Visby Cementfabrik. Därtill kom representation i bruksföretagen Hällefors och Laxå, samt inom Skandinaviska Kreditaktiebolaget och Skånska Inteckningsaktiebolaget. Engagemanget i Kalmar Kol- och Trävarufabrik kom sig av hans hustrus släktskap med Swen Elfverson som var direktör i Kalmarföretaget.

Förändrades sönernas ställning inom företagssfären efter häradshövdingens död 1936? År 1937 hade Wehtje endast övertagit ordförandeskapet i Rörstrand från häradshövdingen.³¹ Två år senare hade ytterligare två ordförandeposter tillförts honom, de i Dalby Stenkross AB och AB Temperance i Malmö, det senare hade häradshövdingen inte varit ordförande i.³² År 1942 hade Wehtje endast blivit ordförande i ett nytt företag, Skånska Inteckningsaktiebolaget.³³ Detta företag hade häradshövdingen inte representerat. De övriga bröderna tog inte över någon av häradshövdingens ordförandeposter. Sammanfattningsvis kan vi säga att Wehtje fortsatte att vara verksam inom Skånska Cement och de närstående bolagen efter häradshövdingens bortgång, men han kom inte att ikläda sig ordförandeposter i samma utsträckning som sin pappa. Däremot var han fortsatt verkställande direktör i Skånska Cement, från 1936 som dess förste direktör med Nils Danielsen som andre direktör. Även i Iföverken kvarstod han samt var 1942 verkställande direktör i ytterligare tre företag.³⁴ Rimligen kan man tala om en breddning (fler styrelseposter) av styrelseinflytande genom successionen från häradshövdingen till Wehtje, mer än en omedelbar fördjupning.

³¹ *Svenska aktiebolag* (1937). Ernst var även ordförande i skrivmaskinstillverkande Halda.

³² *Svenska aktiebolag* (1939). Halda såldes 1938 till Ätvidabergskoncernen, varvid Ernst och bröderna lämnade sina engagemang i företaget.

³³ *Svenska aktiebolag* (1942).

³⁴ Av dessa var endast Visby Cementfabrik ett nytt engagemang jämfört med 1935. *Svenska aktiebolag* (1942).

Av Wehtjes bröder var Walter den som 1942 hade uppnått ett större engagemang i olika företagsstyrelser. Han var då verkställande direktör i AB Atlas Diesel samt styrelsemedlem i ytterligare tolv företag, varav fem kan räknas in i familjen Wehtjes gamla företagsengagemang.³⁵

Vad betyder de olika styrelseuppdragen utifrån modellen över företagsledarideal? Att styrelserepresentation ärvs inom familjen pekar mot det patriarkala idealet, eftersom det sätter familjen före företaget. Samtidigt kan familjerepresentationen göra att företagsintressena koncentreras och underordnas företagets bästa, vilket passar in på det professionella idealet. Wehtjes styrelseuppdrag var i första hand relaterade till Skånska Cements intressen, vilket pekar mot det professionella idealet. Men han satt även i styrelser för mer finansiella företag som Skandinaviska Kreditaktiebolaget, Skånska Intecknings AB och Sjöförsäkrings AB. Samtidigt övertog han inte samtliga av faderns styrelseuppdrag, utan bara två av tolv, vilket antyder att den patriarkala traditionen var något uppluckrad.

Att sitta i styrelser utanför kärnföretagets huvudsakliga intresse, innebär att ledningens krafter riktas från företaget, vilket inte är bra utifrån ett professionellt ideal. Där ska även ledningen underordna sig företaget. Samtidigt innebär breddningen av ledningens intressen ökade sociala kontakter med andra ledare utanför kärnverksamheten. Denna breddning kan ha både goda och mindre goda effekter på företaget. För företaget är det bra om denna breddning leder till bättre affärer än annars, och mindre bra om det leder till att lojaliteten med företaget försämras eller att skötseln av företaget drabbas av en splittrad ledning. Tyvärr är det ytterst svårt att empiriskt avgöra utfall av dylika resonemang. Vad som hade hänt med företaget om Wehtje koncentrerat sina styrelseuppdrag hårdare kring Skånska Cement, får vi inte svar på. Principiellt sett borde emellertid en företagsledare som handlar utifrån professionella ideal fokusera på företagets kärnverksamhet.

Wehtje blir verkställande direktör

Hur gick det till när Wehtje blev företagsledare, skedde det som en effekt av familjens företagsintressen eller rekryterades han på mer professionella grunder?

Redan år 1918, vid 27 års ålder, fick Wehtje ett erbjudande från sin systers blivande svärfar, Berthold Dieden.³⁶ Dieden erbjöd honom jobb i Diedens familjeföretag, AB B. Dieden & Co, där han kunde få sköta Järnavelningen. Dieden skrev till Wehtje:

³⁵ Övriga styrelseplatser hade Walter i AB Aerotransport, Björneborgs Järnverks AB, Hults Bruks AB, Öms. Olycksfallsförsäkringsbolag Land och Sjö, Brandförsäkrings AB Trygg, Sjöförsäkrings AB Ägir, förutom AB Atlas Diesel. *Svenska aktiebolag* (1942).

³⁶ Berthold Diedens son, Herbert kom året efter, 1919, att gifta sig med Ernsts lillasyster Thorborg. Herbert var sedan 1917 direktör i familjeföretaget AB B. Dieden & Co. Se *Vem är vem i Skåne, Halland, Blekinge* (1966).

Under tiden behöva vi någon att förestå Järnavdelningen. Mitt förslag till Dig är nu, att Du åtager Dig detta och stannar här på kontoret i cirka ett år från förslagsvis den 1 januari. I framtiden kommer firman att behöva en reseinspektör att vistas några månader av året vid varje avdelningskontor. Erfarenheten har visat, att det är nödvändigt hava en dylik ”förbindelsekarl”, för att samarbetet må försiggå harmoniskt. Jag hade tänkt mig, att Du efter ett års vistelse på kontoret här skulle bliva väl skickad att under några år fylla denna plats.³⁷

Tyvär saknas Wehtjes svar, men Dieden bekräftar att två svar från Wehtje kommit honom tillhanda och kommenterar detta. Wehtje avböjde erbjudandet med hänvisning till att han skulle börja arbeta inom familjens företagsangelägenheter istället. Nedan återger jag Diedens brev till Wehtje ett par veckor senare.

Jag har mottagit Dina båda vänliga brev av 13 och 20 dennes, av vilket senare jag ser, som jag för övrigt redan fått meddelande om genom Din fader, att Du bestämt Dig för att taga direktörsplatsen i Iföbolaget. Jag kan givetvis ej annat än på det hjärtligaste gratulera Dig till att vid så unga år erhållit en befattning av sådan betydelse, och önskar jag Dig lycka och framgång härvidlag. De skäl, som bestämt Dig för att taga platsen, förstår jag mycket väl, ävensom att det varit svårt för Dig att refusera ett sådant erbjudande. För min del får jag nu ordna mig på annat sätt, och hyser jag gott hopp om, att detta skall lyckas mig.³⁸

Wehtje rekryterades internt inom familjen. Han valde alltså att hellre arbeta närmare sin pappa än sin blivande svåger och dennes pappa. Detta understryker släktskapets betydelse vid rekryteringar. Breven speglar även att fäderna meddelat sig med varandra om den föreslagna rekryteringen, vilket kan tolkas som uttryck för en patriarkal anda.

Att Wehtje internrekryterades inom familjen 1918 är uttryck för en traditionell familjeföretagarstrategi. Det är möjligt att det fanns någon utanför familjen som hade bättre meriter, men som saknade släktskapets välsignelse. Detta tyder på att det var viktigare med hänsyn till familjen än till företagets bästa och uttrycker ett patriarkalt ideal och en patriarkal praktik. Den konkurrens om Wehtjes tjänster som fanns från firma Dieden & Co, stärker dock hans position. Han sågs uppenbarligen som ett möjligt val utanför den egna familjen. Att Diedens och Wehtjes hade relationer, med giftermål 1919, visar dock att familjen fortfarande spelade roll för vem som skulle rekryteras. I Diedens firma skulle Wehtje inte ha blivit verkställande direktör direkt, men inom familjen Wehtjes intressen, i Skånska Cements sfär, gick karriärsteget desto hastigare.

³⁷ Brev från B. Dieden till Ernst Wehtje den 10 oktober 1918. Wehtjes arkiv, LUB

³⁸ Brev från B. Dieden till Ernst Wehtje den 22 oktober 1918. Wehtjes arkiv, LUB.

Relationen till Nils Danielsen

Den relation utanför familjen, av korrespondensen att döma, som för Wehtjes del satt djupast spår är relationen till Nils Danielsen, Nisse kallad.³⁹ Wehtje och Danielsen hade arbetat tillsammans inom Skånska Cements koncern från 1928, då Danielsen blivit utnämnd till disponent över Hellekisförvaltningen och samtidigt blivit överingenjör inom Cementbolaget. Åtta år senare, när Wehtje blev verkställande direktör efter sin pappa 1936, blev Danielsen vice verkställande direktör i Cementbolaget. De moderniseringar som gjordes från slutet av 1920-talet bar ofta den nya överingenjörens prägel.⁴⁰

Med tiden blev Wehtje och Danielsen nära vänner och köpte egendomen Kägelholm i Örebro län tillsammans.⁴¹ Hösten 1939 ville Danielsen köpa ut Wehtje, som hellre ville avvakta en tid, men affären genomfördes ändå senare samma år.⁴² Danielsen och Wehtje delade förutom arbetet och gården även ett intresse för jakt. Dessutom hade de var sin son vid Lundsberg där sönerna delade rum en tid. Jaktintresset var för övrigt något som överfördes och delades med sönerna.⁴³ Danielsen och Wehtje umgicks även tillsammans med respektive familjer.⁴⁴

Danielsen var relativt jämställd med Wehtje och kunde exempelvis ge Wehtje råd om nyanställningar av enligt honom kompetenta personer.⁴⁵ Men

³⁹ Se exempelvis brev från Ernst Wehtje till Nils Danielsen den 5 februari 1932, där Ernst skriver: ”Jag satte ett mycket stort värde på, att Du så öppet framlade Dina synpunkter på ifrågavarande spörsmål.” Wehtjes arkiv, LUB.

⁴⁰ Åberg (1972), s. 79 ff. Även Danielsen hade varit disponentassistent vid Hellefors bruk, åren 1918–1928, då han även fungerat som överingenjör där. Se *Vem är vem i Svealand utom Stor-Stockholm* (1964).

⁴¹ De ägde gården från 1934. Brev från Ernst Wehtje till Nils Danielsen den 30 april 1934. Wehtjes arkiv, LUB.

⁴² Priset för att lösa ut Ernst skulle vara ca 116 000 kronor. Danielsens motivering för affären var att han kände starkt för gården. ”Jag känner nästan för den, som en far känner inför en stor barnaskara med en rötunge. Bättrar sig barnet, blir det det käraste i hela församlingen.” Brev från Nils Danielsen till Ernst Wehtje den 29 september 1939. Wehtjes arkiv, LUB. Se även Kjellberg & Svensson (1969) s. 136.

⁴³ Se exempelvis brev den 25 november 1937 från Ernst Wehtje till sonen Ingvar Wehtje ”Farbror Nisse Danielsen har talat om när han varit här nere på sammanträden, att han och tant Lisa med sina barn skola resa ner till Kägelholm på söndag. Han har då frågat om du ville följa med, och det har jag sagt att du säkert var mycket tacksam för. Du skulle då följa med Bossen på lördag e.m., och komma ni sedan hem på söndag kväll... Farbror Nisse har talat med rektorn, och har han lovat att ni skola få resa. Nu hoppas jag, att du uppför dig väl, så att vi få heder av dig.” Wehtjes arkiv, LUB.

⁴⁴ Brev från Ernst Wehtje till modern Mimmi Wehtje den 24 februari 1938 där Ernst skriver om läget hemmavid. ”Danielsens kommo ned på lördag e.m., och voro hos oss alltså i tre dagar.” Wehtjes arkiv, LUB.

⁴⁵ Brev den 1 februari 1933 från Nils Danielsen till Ernst Wehtje, där Nils tipsar om Leo Bredberg som en skicklig revisor. ”Jag känner honom personligen som en kapabel och omdömesgill man med erfarenhet och så vitt jag vet synnerligen väl skickad för arbete såsom auktoriserad revisor. Jag vill därför gärna vidarebefordra hans brev med min rekommendation, för den händelse att i framtiden något uppdrag skulle yppa sig.” Wehtjes arkiv, LUB.

det kunde också röra sig om för företaget mer strategiska ting som hur tekniker och framtida ledare skulle rekryteras för framtida behov, då den äldre personalen blev ålderstigen. Ett brev från Danielsen till Wehtje visar detta.

En nyrekrytering av vår personal med yngre högskoleingenjörer synes mig nödvändig ... enda utvägen vara att vid varje vakans, som uppstår, hava här anförda behov i åtanke. Genom omflyttning av ingenjörer i samband med nytillsättning kommer man mången gång att kunna bereda plats för en yngre man, som engagerats direkt med tanke på att uppfostras till ledare. Vid tillfälle kanske jag får höra Din mening om dessa grannliga frågor, som tyvärr ej kunna lösas annat än på lång sikt.⁴⁶

Danielens brev är ett sällsynt exempel på hur en mer professionell personalstrategi på lång sikt kunde se ut. Flera saker är intressanta här, dels att det var yngre ingenjörer som Danielsen ville rekrytera och dels att dessa kunde uppfostras till ledare. Det bekräftar tanken om att en utbildning blev alltmer nödvändig, men ändå inte var tillräcklig för en framtida ledare. Till utbildningen krävdes andra kvaliteter, som Danielsen här sammanfattade i begreppet uppfostran, men som skulle kunna beskrivas som en socialisering av andra kunskaper än de rent utbildningsmässiga. Sådana långsiktiga strategier finns emellertid inte många exempel på. Oftast rörde sig korrespondensen om mer akuta åtgärder, som om bolagets skötsel eller om vem som skulle bjudas på jakt. Vi kan också notera att den som stod för initiativet till personalstrategin, av korrespondensen att döma, var Danielsen och inte Wehtje.

Danielsen hyste vederbörlig respekt för Wehtjes juridiska kunskaper. Vid en insamling till Lundsbergs skola våren 1939 sökte Danielsen råd hos Wehtje om hur den skulle läggas upp.

Som jag nämnde för Dig i telefon häromdagen, blev det en kommitté tillsatt vid sammanträdet på Hönsäter, vilken kommitté fick i uppdrag att för Lundsbergs Skolas räkning organisera en insamling, avsedd att inbringa ett belopp av minst 100 å 125 000 kronor. Kommittén har vågat räkna på att få några anvisningar från Dig, huru arbetet skall läggas.⁴⁷

Om Danielsen hyste respekt för Wehtje, så gällde även det omvända. Wehtje tyckte vid ett tillfälle att Danielsen, som under en period varit sjuk, lät sig utnyttjas för allehanda uppdrag. Han gav våren 1940 Danielsen rådet att inte ställa upp för vidare utredningar om ett tackjärnsverk i Norrbotten. ”Din beredvillighet att ställa Dig till förfogande för utförande av uppdrag för det allmänna tycker jag nog utnyttjas i allt för hög grad av Dina många vänner.”⁴⁸ Det var visserligen ett bevis för uppskattning att bli ombedd, men det tärde också på krafterna.

⁴⁶ Brev från Nils Danielsen till Ernst Wehtje den 11 december 1936. Wehtjes arkiv, LUB.

⁴⁷ Brev från Nils Danielsen till Ernst Wehtje den 27 februari 1939. Wehtjes arkiv, LUB.

⁴⁸ Brev från Ernst Wehtje till Nils Danielsen den 30 mars 1940. Wehtjes arkiv, LUB.

Rådet från Wehtje till Danielsen kan tolkas som motiverat av personlig hänsyn till Danielsens hälsa, men också som Wehtjes önskan att Danielsen borde satsa sina krafter mer koncentrerat på Skånska Cement och dess intressen. Wehtje försökte dock inte i kraft av sin högre hierarkiska position inom företaget stoppa Danielsen från att delta i utredningar om Norrbottens tackjärnsverk, utan handlade genom att ge informella råd, vilket visar på att den personliga relationen, präglad av ömsesidig respekt, var tämligen stark.

Nils Danielsen steg med tiden allt högre i företagsledarehierarkin och blev verkställande direktör för Uddeholm 1943 samt var Sveriges Industriförbunds ordförande åren 1947–1949. Varför Danielsen lämnade Skånska Cement för Uddeholm är inte känt. Troligen lockade möjligheten att själv bli den högste chefen inom ett bolag. Att bli verkställande direktör för Uddeholm var att nå högre än att vara andre verkställande direktör inom Skånska Cement. Att Danielsens övergång från Skånska Cement till Uddeholm skulle ha föranletts av någon schism mellan Wehtje och Danielsen verkar inte sannolikt, eftersom Danielsen kvarstod i Skånska Cements styrelse närmare två decennier efter övergången till Uddeholm.⁴⁹ Utifrån tidigare forskning beträffande en konflikt mellan styrelsen i Uddeholm och verkställande direktören Danielsen under sent 1940-tal, framgår att Wehtje gav Danielsen sitt aktiva stöd, genom att samla fullmakter för honom.⁵⁰

Mellan Wehtje och Danielsen fanns ett mått av kollegialitet. De kunde samarbeta och ha en fungerande professionell relation. Samtidigt var deras relation inte bara begränsad till yrkeslivet, utan de var goda vänner i linje med ett patriarkalt ideal.

Att hjälpa underordnade och familjen

En verkställande direktör för ett större företag hamnar genom sin position i situationer där det finns möjligheter att påverka underordnades karriärer. I vilken grad och på vilket sätt denna påverkan tar sig uttryck, kan analyseras om vi vill veta något om det företagsledareideal som denne direktör ger uttryck för. Hur kan Wehtjes beredvillighet att hjälpa underordnade i deras karriärambitioner tolkas? Fanns det någon skillnad mellan personer inom och utom familjen?

I början av 1930-talet hade Wehtjes yngre bror Fredrik planer på att resa till USA. Där skulle han studera och eventuellt praktisera. Problemet var hur han skulle kunna få ett visum för denna resa. Med pengar i familjen kunde sådant underlättas. Dåvarande Rörstrandschefen Magnus Bernström gav Wehtje råd.

⁴⁹ Nils Danielsen var styrelseledamot i Skånska Cementaktiebolaget åren 1939–1962. Åberg (1972), s. 115.

⁵⁰ Styrelsen hade uppmanat Danielsen att avgå. Danielsen vägrade och tog till strid genom att samla fullmakter från aktieägarna genom ett utnyttjande av aktiebolagslagens bestämmelser. Schismen slutade med Danielsens seger och styrelsens avgång. Carlsson (1999), s. 9 ff.

Generalkonsul Lamm var i Göteborg i går på genomresa från Amerika till Stockholm, och passade jag på att intervjua honom beträffande möjligheterna för exempelvis Fred att komma över till Amerika för studier och eventuellt praktiskt arbete. Han nämnde att man på vanligt turistpass nog har ganska svårt att utan direkta och goda relationer lyckas, men gav mig det i mitt tycke utomordentligt goda rådet att genom Svensk-Amerikanska Stiftelsen ordna saken. Varje år sker ju utbyte Sverige och Amerika emellan, och kan givetvis saken genom den kanalen ordnas säkrast och bäst, men måste då ett visst stipendium ställas till stiftelsens förfogande för just det ändamål vi avse, Fred söka stipendiet ifråga och därmed torde saken kunna gå i lås. Du kan ju tala med Din Fader om förslaget, om Ni överhuvudtaget gilla tanken att han skall över till Amerika i början på nästa år.⁵¹

Hur detta mottogs är inte känt. Fred åkte inte till USA. Istället kom han att praktisera i Helsingfors vid Arabia åren 1930–1931.⁵²

Genom sin hustru Britta Elfwerson hade Wehtje blivit indragen i Swen Elfversons affärer, och han försökte göra sitt bästa för att hjälpa Swen och hans barn med en praktikplats. Till brodern Hugo, som trots att han var Ryttmästare i Stockholm tydligen hade kontakter med företag där, skrev Wehtje.

Jag hade bl.a. velat höra om Du inte skulle kunna hjälpa mig med att finna någon sysselsättning för Swen Elfversons äldste pojke, Peter Elfverson.... Hans avsikt är att komma in på Handelshögskolan, men behöver han praktik innan.... Pojken är intelligent och hygglig. Faderns affär är ju i trävarubranschen, och skulle han därför ha nytta av något liknande arbete. Han är också mycket sparsam.... Du skulle göra mig en stor tjänst om Du kunde räkna ut att han kunde få någon sysselsättning. Betalningen får komma i andra rummet, och kan jag väl i värsta fall hjälpa till därmed.⁵³

Ärendet mottogs positivt och fem dagar senare kunde Wehtje skriva och tacka för att Peter Elfverson blivit ordnad praktik vid Liljeholmens fabrik.⁵⁴ Släkten kunde alltså hjälpas och hjälpen var Wehtje beredd att finansiera.

Hur var det då med personer som sökte hjälp utanför familjen? Det första exemplet rör en ingenjör från Iföverken 1939. J. Sigfrid Edström skrev till Wehtje i egenskap av företrädare för Sverige-Amerika Stiftelsen. Edström ville ha ett utlåtande av Wehtje över en ingenjör anställd vid Ifö.

Ingenjör Tage Anshelm Borgquist (fr. Iföverken, Bromölla) söker ett honorärstipendium från Sverige-Amerika Stiftelsen för en resa till Amerika. Han får i så fall vissa fördelar från vår systerorganisation The American Scandinavian Foundation i New York. Jag känner mig lite tveksam, enär han ej har grund-

⁵¹ Brev från Magnus Bernström till Ernst Wehtje den 17 juni 1930. Wehtjes arkiv, LUB.

⁵² *Vem är vem i Götaland utom Skåne, Blekinge, Halland* (1965).

⁵³ Brev från Ernst Wehtje till brodern Hugo Wehtje den 16 oktober 1941. Wehtjes arkiv, LUB.

⁵⁴ Brev från Ernst Wehtje till Hugo Wehtje den 21 oktober 1941. Wehtjes arkiv, LUB.

lig ingenjörsutbildning. Emellertid synes hans reseprogram vara väl utarbetat. Jag vore tacksam få höra Ditt utlåtande om honom.⁵⁵

Wehtje gav ingenjör Borgquist goda vitsord.

Med anledning av Ditt vänliga brev av den 5 ds angående ingenjör Tage Anshelm Borgquists ansökan om ett honorärstipendium för en resa till Amerika, får jag härmed meddela, att jag på det varmaste kan rekommendera Borgquist. Jag medger att Borgquist ej har den högre ingenjörsutbildning, som kanske varit önskvärd. Han är emellertid en kunnig och förständig ingenjör med gott omdöme och därtill en ung man, som med liv och lust giver sig på de uppgifter, som han får sig förelagda. Det reseprogram, som han på egen hand utarbetat och för vars genomförande han nedlagt ett målmedvetet och gott arbete, synes mig också vittna om att ingenjör Borgquist har kvalifikationer för att väl utnyttja möjligheterna om han får tillfälle att resa ut. Jag ber alltså varmt att få rekommendera honom.⁵⁶

Brevväxlingen visar att Edström var tveksam till ingenjör Borgquists formella meriter. Därför ville han ha ett personligt utlåtande från Ernst Wehtje om Borgquists förmåga att tillgodogöra sig en eventuell USA-vistelse. Brevväxlingen mellan Edström och Wehtje visar också att när Edströms abstrakta tillit vacklade, ville han reducera osäkerheten genom den konkreta tilliten till Wehtje. Från Borgquists horisont var därmed kedjan av närhet, mellan Borgquist och Wehtje, och mellan Wehtje och Edström, till fördel i urvalsprocessen. Därmed hade den formella urvalsprocessen blivit mindre formell och mer beroende av den konkreta tilliten.

Ett annat exempel på rekryteringsförfarande gällde tillsättandet av en direktörsbefattning i Helsingborgs Sparbank 1942. Wehtje skrev till Henry Dunker, verkställande direktör vid Helsingborgs Gummifabriks AB:

för att lägga ett ord för vår direktör i Hälsingborgs Intecknings Garanti AB, Nils Appelgren. Sin ansökan har han inlämnat i vanlig ordning. Om Du efter hans meriter att döma anser att han kan komma ifråga ville jag gärna rekommendera honom som en klok, försiktig och kunnig man. Jag har i honom en medarbetare, som jag är mycket tillfredsställd med, men torde vi knappast kunna erbjuda honom en så förmånlig anställning, som det är möjligt för Sparbanken. Jag ser ej gärna att vi mista honom men unnar jag honom å andra sidan den framgång, som han kan vinna inom ett större företag.⁵⁷

Även vid denna urvalsprocess ville Wehtje använda sig av sina personliga relationer. Här var det Henry Dunker som skulle fås att hjälpa en av Wehtjes underordnade i karriären. Direktör Appelgren fick inte denna tjänst.⁵⁸

⁵⁵ Brev från J. Sigfrid Edström till Ernst Wehtje den 5 oktober 1939. Wehtjes arkiv, LUB.

⁵⁶ Brev från Ernst Wehtje till J. Sigfrid Edström den 9 oktober 1939. Wehtjes arkiv, LUB.

⁵⁷ Brev från Ernst Wehtje till Henry Dunker den 20 februari 1942. Wehtjes arkiv, LUB.

⁵⁸ *Sveriges bankmatrikel* (1948).

Det kan konstateras att även personer som inte kunde räknas in i släkten Wehtje också kunde få Wehtjes stöd och goda vitsord, om de var knutna till något av de företagsintressen han representerade. Den påtagliga skillnaden i behandlingen var att en person utan släktskap med Wehtje inte kunde räkna med att familjen Wehtje eller de av dem kontrollerade företagen, skulle bistå med ekonomisk uppbackning.

Wehtje tycks inte ha varit främmande för att hjälpa underordnade i deras karriärambitioner. Personernas möjligheter till praktik ute i företag var viktigt i detta avseende och dessa exempel visar att det var enklare att erhålla en praktikplats om det fanns goda relationer till andra socialt etablerade personer inom företagsvärlden. Dessutom var det lättare att kunna göra anspråk på en praktikplats om den personliga ekonomin inte behövde verka hämmande härför. Detta tycks ha gällt för underordnade utan kända släktrrelationer till Wehtje och det rörde personer som kommit en bit i karriären och redan hade en tjänst, men som inte kunde komma vidare inom de av Wehtje kontrollerade företagen utan sökte utmaningar utanför dem. Denna typ av karriärutveckling tycks Wehtje ha försökt stödja, om än inte ekonomiskt.

Detta visar således att Wehtje verkade för en professionalisering och att han stödde utbildningens och praktikens betydelse för karriärmässig framgång. Att släktingar ändå stod närmast och kunde få ekonomiskt bistånd visar på familjens betydelse. Samtidigt visar exemplen ovan på att de tekniker som Wehtje arbetade med stämmer dåligt överens med ett professionellt ideal och dess formella och regelstyrda rutiner, eftersom de mer byggde på konkret personlig tillit.

Hur hanterades problem med underordnade chefer?

Häradshövdingen och Wehtje hade att styra över flera företag. Konflikter med dotterbolagschefer eller konflikter emellan dem synes vara ofrånkomliga. Hösten 1932 uppstod problem vid Slite cement- och kalkfabrik. Wehtje skrev till sin pappa, förklarade situationen och frågade om råd.

I Stockholm var det ganska besvärligt. N var tydligen ej alls beredd på, att vi betygsatte hans prestationer så lågt. Han tyckte, att han åtminstone borde givas tillfälle att någon längre tid visa vad han och fabriken verkligen kunde presteras. Jag klarade för honom, att vi alla voro av den bestämda uppfattningen, att hela hans inställning, och speciellt förhållandet till arbetarna, ej tydde på att han skulle kunna åstadkomma den kraftiga uppryckning, som behövdes på Slite. Förslaget om överflyttningen till Visby, som jag framförde från början för att något mildra saken, tilltalade honom ej, utan syntes han vilja föredraga att lämna helt. Häremot framhöll jag, att vi velat erbjuda honom Visby, då vi räknade med, att han mycket väl skulle kunna fylla befattningen som disponent där, samt också med hänsyn till det goda samarbete vi haft med honom och den lojalitet han visat oss. Jag förutsatte, att han ej skulle hava stora möjligheter att under nuvarande förhållanden skaffa sig något arbete på annat håll. Emellertid överväger han nog, om han ej bör lämna

tjänsten helt mot erhållande av en förtidspension. För oss skulle detta senare alternativ av en förtidspensionering, kanske bliva både det behagligaste och billigaste, då det ju ej är säkert, att arbetet med N blir så värst behagligt under de närmaste åren härefter. Om han nu kommer tillbaka med förfrågan om vilken pension han kan påräkna, vill jag gärna höra Pappas mening därom. Lönen på Visby skulle ju i likhet med till de Jounge utgå med 16 000 + 1 000 i representation och en ej garanterad tantiem på cirka 3 600 kronor, alltså tillsammans kr 20 600 jämte förmåner. En pension till N, som är något mer än 52 år gammal, kan väl knappast sättas högre än 10–12 000 kronor. Vill Pappa vara snäll och skriva någon rad härom vore jag tacksam.⁵⁹

Något svarsbrev från fadern finns tyvärr inte bevarat. Tydligt ändrade N uppfattning och valde att inte gå i förtidspension.⁶⁰ Han lämnade dock direktörskapet i Slite 1932 och blev därefter disponent i Visby cementfabrik fram till år 1941.⁶¹ Slitefabriken var inköpt 1931 och fabriken började byggas ut 1932. Den nya chefen blev Arendt de Jounge, son till Allon de Jounge som var chef för Visbyfabriken som inköpts samma år som Slitefabriken.⁶²

Det intressanta med brevet från Wehtje till häradshövdingen ovan, är emellertid att Wehtje frågar sin pappa om råd i en svår situation. Det svåra i situationen tycks bestå i hur en i koncernen underordnad chef (N) ska behandlas. Det sociala hänsynstagandet företagsledare emellan förbjöd tydligen ett direkt avskedande, medan erbjudandet om att N skulle kunna bli förtidspensionerad tydligen var accepterat. När N uppenbarligen inte gick med på att bli förtidspensionerad erbjöd Wehtjes honom chefskapet i Visbyfabriken. Det var emellertid Slitefabriken som sen kom att bli en del av den rationalisering och utbyggnad av Skånska Cements intressen som tog fart och inte Visbyfabriken, där N hamnade. Vid Visbyfabriken lades cementproduktionen ner sommaren 1940.⁶³ På så sätt minimerades de skador för bolaget som Wehtjes oroade sig för att Ns agerande som företagsledare skulle leda till. Wehtjes handlande sökte inte stöd i ett professionellt ideal, utan tvärtom i familjetraditioner och den konkreta tilliten till pappan.

Ett annat problem med eller kanske snarare mellan underchefer fanns inom porslinsintressena. Wehtje hade, via kontrollposter i Iföverken och inom Skånska Cement, men även genom personlig borgen relativt stora intressen i Rörstrands porslinsfabriker och i finländska Arabia.⁶⁴ Problemet var att porslinsindustrin inte var speciellt lönsam och dessutom sviktade tilliten

⁵⁹ Brev från Ernst Wehtje till föräldrarna den 23 september 1932. Wehtjes arkiv, LUB.

⁶⁰ Personen N har fått förbli anonym, eftersom det inte påverkar undersökningens resultat.

⁶¹ *Svenska män och kvinnor* och Kock (1932), s. 143.

⁶² Åberg (1972), s. 81 f.

⁶³ Åberg (1972), s. 236.

⁶⁴ Se brev från Magnus Bernström till Ernst Wehtje den 22 januari 1930. Där framgår att Bernström inte gör någon skillnad på pappa Wehtje, Ernst, Skånska Cement och Iföverken. Dessas samlade intressen i porslinsindustrin var då beräknad till ca 3 miljoner kronor. Wehtjes arkiv, LUB.

mellan Arabias direktör Carl-Gustaf Herlitz och Rörstrands Magnus Bernström. Belysande är Bernströms brev till Wehtje sommaren 1931.

Hela Arabia-affären är mig hart när motbjudande; jag har sagt min mening, och jag tror mig ha förstått Er ståndpunkt – att definitivt skilsmässa från Arabia i vad som rör den gemensamma arbetsdelningen och Herlitz' befälsrätt måste åstadkommas. Jag har under många år stått Carl Gustaf närmare i arbetet än någon annan. När jag därför genom händelseutvecklingen kommit till lugn och klar visshet om att endast fortsatta slitningar och svårigheter av olika slag bli följden av ett samröre, så har jag rätt däri. Resultatet blir det samma, om verkställande direktören här heter Bernström, Almström, Wehtje eller Herlitz. Den som har en annan mening grundar den på bristande känedom och för kort erfarenhet. Jag skulle icke tillråda den absoluta skilsmässan, om jag icke kände full övertygelse och fullt ansvar.⁶⁵

I Wehtjes svar till Bernström framgår att det inte var speciellt lyckat att sammanföra Magnus Bernström och Carl-Gustaf Herlitz.

Dagen för sammanträffandet med Carl-Gustaf och Ekholm är ännu ej definitivt bestämt, men hoppas vi få besked härom i morgon. Det torde ej vara nödvändigt eller lämpligt, att Du följer med denna gång. Skulle det bli behövt, få vi ju sätta oss i förbindelse med Dig. I varje fall skall jag låta höra av mig omedelbart efter vår återkomst.⁶⁶

Wehtje valde att förhandla med Herlitz och Bernström separat, för att undvika ytterligare sammandrabbningar dem emellan. Relationen mellan Wehtje och Arabias Herlitz tycks mellan varven också ha varit aningen ansträngd. Wehtje försökte dock förbättra samarbetet genom att stärka den konkreta tilliten genom att förespegla tätare personliga möten.

Samvaron glädde mig så mycket mera som jag därav fick den känslan, att, om vi bara få tillfälle att råkas en och annan gång och tala om förhållandena, komma vi att bättre förstå varandra än när vi arbeta var och en på sitt håll ganska långt åtskilda.⁶⁷

Att företagsledare reser mycket för att träffas personligen bygger på en önskan om att reducera osäkerhet genom att kontinuerligt stärka den konkreta tilliten genom personliga möten.⁶⁸ Problemen med Arabia fortsatte dock under hela 1930-talet. Misstankar fanns om att Arabia struntade i den uppgörelse som innebar att de inte skulle sälja på den svenska marknaden. Wehtje skrev till hela direktionen i Arabia och inte till Herlitz personligen som brukligt var, vilket ytterligare visar att relationen mellan Wehtje och Herlitz var skadad.

⁶⁵ Brev från Magnus Bernström till Ernst Wehtje den 25 juni 1931. Wehtjes arkiv, LUB.

⁶⁶ Brev från Ernst Wehtje till Magnus Bernström den 3 juli 1931. Wehtjes arkiv, LUB.

⁶⁷ Brev från Ernst Wehtje till Carl-Gustaf Herlitz i Helsingfors den 22 maj 1934. Wehtjes arkiv, LUB.

⁶⁸ Jämför Misztal (2000), s. 1 ff.

Edra besked på våra förfrågningar hava varit synnerligen knapphändiga och, efter vad vi kunna förstå, knappast överensstämmande med verkligheten. Då vi förmena, att Ni bort söka tillvarataga våra intressen på helt annat sätt än som skett ... anse vi oss nödsakade begära ersättning härför av Eder.⁶⁹

Herlitz ageranden ingav knappast förtroende i det skånska lägret. Några månader senare skärptes tonen från Wehtjes sida i ett brev till Herlitz:

med anledning av Ditt brev den 2 d:s får jag meddela, att vår framställning att bliva representerade i Arabias styrelse är dikterad av vår önskan att kunna följa utvecklingen av det företag, vari vi hava så stora intressen. Som det nu är hava vi inga möjligheter därtill.⁷⁰

Uppenbarligen var den personliga relationen mellan Wehtje och Herlitz nu sämre. Då valde Wehtje att spela på det mer formella registret där aktieinnehavet skulle ge styrelsrepresentation. Att hävda formella rättigheter, knutna till den abstrakta tilliten, var en möjlig väg att gå 1938, men den tycks ha varit mindre smidig och mer tungrodd än via en fungerande personlig relation.

Problemen med relationen mellan Wehtje och Herlitz behöver inte ha varit den enda anledningen till att tålmodet började tryta hos Wehtje, men det kan inte ha underlättat strävan efter att få inflytande och insyn i företaget. På försommaren 1939 började Wehtje fundera på att sälja aktierna i Arabia, men han ville försöka få upp priset. Om detta skrev han till sin broder Walter i Stockholm.

För våra fortsatta förhandlingar om försäljning av Arabia-aktierna undrar jag om det ej vore klokt att genom köp av något antal aktier försöka få upp kursen på börsen.... Om vår försäljning kommer till stånd kunna de ju då utgöra ett stöd för vår kurs, och sedan vi gjort upp affären kommer då värdet på aktierna att stiga så att man kan få igen de sålunda utlagda pengarna och väl det. Skulle mot förmodan någon försäljning ej komma tillstånd kan det ju ej heller vara något betänkligt i att till detta pris hava förvärvat ytterligare några aktier.⁷¹

Av försäljningen blev inget av och hösten 1942 gick verksamheterna i Finland så pass bra att det snarare handlade om att bygga ut. Wehtje skrev om det till sonen Ingvar.

Med affärerna går det också ganska bra. Arabia, som trots kriget arbetar för fullt, skall fortsätta att bygga ut, och beslöto vi nu att bygga en tredje stor tunnelugn. För finansieringen skulle nu deras aktiekapital ökas, och det var närmast för att få vara med om beslutet som jag for över. Styrelsen hade visserligen fattat ett beslut i saken tidigare, men fick jag detta ändrat och tillrät-

⁶⁹ Brev från Ernst Wehtje till Arabias direktion den 12 december 1938. Wehtjes arkiv, LUB.

⁷⁰ Brev från Ernst Wehtje till Carl-Gustav Herlitz den 5 februari 1939. Wehtjes arkiv, LUB.

⁷¹ Brev från Ernst Wehtje till brodern Walter Wehtje den 19 maj 1939. Wehtjes arkiv, LUB.

talagt så att det bättre passade oss med hänsyn till svårigheten att få över pengar härifrån till Finland.⁷²

Dessa problem med de underordnade cheferna tycks inte ha lösts genom ett hårt och oförsonligt sätt. Tvärtom tycks fallet med Slitedirektören N snarast peka mot att man trots ett uppenbart missnöje var rädd för att avskeda honom. När det gäller de problem som fanns med Arabias verkställande direktör Herlitz, beskrivna av Rörstrands Magnus Bernström och i korrespondensen mellan Wehtje och Herlitz, tycks de ha pågått under en lång tid. Wehtjes ägarintressen i Arabia medgav inte det inflytande över Herlitz som eftersträvades. Genom att den personliga tilliten blev bruten blev det också svårt att driva samarbetet. Istället övervägde Wehtje att sälja Arabiaaktierna, men ändrade sig när affärerna återigen gick bättre.

Konflikterna och de sätt varpå man valde att hantera dem på tyder på en viss försiktighet från Wehtjes sida. Wehtje var en person som hellre sökte samförstånd än gick ut i öppen konflikt. Samtidigt var det knappast vanligt med öppna konflikter inom företagsledning, eftersom det dels kunde skada företagets rykte, och dels kunde påverka den gruppkänsla eller företagsledareidentitet som företagsledare reproducerade genom sitt umgänge med varandra. Om den konkreta tilliten blev så dålig att arbetet försvårades väsentligt, försökte dock Wehtje att hävda formella rättigheter, för att på så sätt få ökat inflytande över affärerna.

Ny dotterbolagschef

Arendt de Jounge anställdes på Slite efter N. Hösten 1933 tycktes Wehtje vilja hålla ganska stramt i tyglarna, åtminstone när det gällde de juridiska aspekterna av kontrollen av den nye direktören.

Sedan jag nu haft tillfälle närmare överväga olika synpunkter på hur vi skola ställa oss till lösningen av frågan om revidering av Slites kraftkontrakt får jag meddela Dig, att jag nog tror, att det är bäst att följa de synpunkter, som jag antydde i mitt senaste brev i denna sak.⁷³

Det framgår tydligt av Wehtjes brev till de Jounge att det var Wehtje som var överordnad och att relationen var yrkesbaserad. Knappt sex år senare verkade Wehtje lita på Arendt de Jounges kapacitet och initiativkraft, även om den verkliga tilliten från Wehtjes sida tycks grunda sig på andrahandsinformation från Nils Danielsen.

Tack för Ditt vänliga handskrivna brev av den 28 pto och meddelandena däri! De synpunkter Du lagt på den omskrivna frågan anser jag riktiga och rätta. I en stor förvaltning är det ju inget annat att göra än att vara klar med att man

⁷² Brev från Ernst Wehtje till sonen Ingvar Wehtje den 22 oktober 1942. Wehtjes arkiv, LUB.

⁷³ Brev från Ernst Wehtje till Arendt de Jounge den 18 oktober 1933. Wehtjes arkiv, LUB.

skaffar sig goda och passande medarbetare. Mot de av Dig vidtagna åtgärderna är det säkert inget att erinra, utan nog bara bra så som Du handlagt denna fråga. Av Nisse Danielsen hörde jag, att arbetena gå bra framåt och att Ni äro väl med enligt de uppgjorda programmen ... och Nisse var som sagt mycket belåten med sitt besök hos Dig.⁷⁴

Breven stöder tanken på att Wehtje till stor del litade på sina dotterbolagschefer och inte lade sig i alla detaljer så länge resultaten var goda. Efter en tid blev också relationen mer personlig mellan Wehtje och de Jounge. Uppenbarligen vägrade den konkreta tilliten mellan Wehtje och Danielsen tungt. I och med att Danielsen var nöjd med de Jounge kunde även Wehtje vara det. Den kedja av förtroende som gick mellan de Jounge – Danielsen – Wehtje, var av godo även för relationen mellan de Jounge och Wehtje.

I ett brev till chefen för företaget Halda, som tillverkade skrivmaskiner och som kontrollerades av Wehtjes, syns samma mönster av kontrollen av de juridiska ramarna och relativ frihet av den praktiska skötseln.

Till svar å Ditt brev av gårdagen angående inköp av verkstadsarbetaren Emil Svernssons hus och därtill hörande tomt får jag meddela, att jag för styrelsens del godkänner de av Dig föreslagna köpen. Huru huset lämpligast skall disponeras, om det skall hyras ut åt kamrer Johansson eller som bostäder åt arbetare, överlämna vi åt Dig att bestämma.⁷⁵

Denna typ av kontroll över de större linjerna samt över ansvaret där det praktiska lämnas till den underordnade dotterbolagschefen, pekar mot ett mer professionellt företagsledareideal, eftersom det möjliggör ett mer rationellt sätt att sköta hela koncernen. Samtidigt bygger detta ideal på den konkreta personliga tilliten.

Det fanns tillfällen när Wehtje ansåg att han i egenskap av att vara den han var kunde ha större framgångar genom att möta andra ledare ansikte mot ansikte. Wehtje hade ett stort kontaktnät och var en erkänd industriledare. När skrivmaskiner från dotterföretaget Halda skulle säljas, var Wehtje inte främmande för att träda in i försäljarens roll. Wehtje skrev till direktör Rönngren i dotterföretaget Halda.

Dina meddelanden angående arbetsledareinstitutets vid Sveriges Industriförbund inköp av skrivmaskin har jag bemärkt, och skall jag gärna vid tillfälle se att taga upp saken med handelsrådet Lundvik. Jag beräknar att inom den närmaste tiden sammanträffa med Lundvik, och tror jag det går bättre att få saken tillrättalagd vid ett personligt samtal. Jag ber senare få underrätta Dig om vad resultat min hänvändelse kan giva.⁷⁶

⁷⁴ Brev från Ernst Wehtje till Arendt de Jounge den 5 juni 1939. Wehtjes arkiv, LUB.

⁷⁵ Brev från Ernst Wehtje till direktören i Halda, B. Rönngren den 3 januari 1935. Wehtjes arkiv, LUB.

⁷⁶ Lundvik var vid tillfället verkställande direktör för Industriförbundet. Brev från Ernst Wehtje till B. Rönngren den 29 oktober 1937. Wehtjes arkiv, LUB.

Denna försäljningsstrategi har mer patriarkala än professionella rötter. Försäljningen skulle tydligen ske med koncernens verkställande direktör. Huruvida detta förfarande var det mest rationella för företaget kan diskuteras. Det tycks i alla fall vara uttryck för en mindre professionell arbetsledning inom koncernen.

De problem som uppstod med underordnade chefer och värderingen av nya dotterbolagschefer visar att det snarare fanns normer för hur personer på ledarnivå skulle bemötas än tydliga regler. På så vis framstår hanterandet av problem med chefer som något som löses mer informellt än formellt. I detta avseende står det patriarkala idealet närmare än det professionella idealet.

Wehtje och politiken

Wehtje hade både industriella och politiska uppdrag under karriären. År 1938 blev han invald i Sveriges Industriförbunds styrelse och han var dess ordförande åren 1942–1945.⁷⁷ I SAF satt han i styrelsen åren 1945–1959, i Skånes handelskammare åren 1934–1966, varav han var ordförande åren 1944–1966. Wehtje var ledamot i Malmö stadsfullmäktige åren 1939–1946 och satt i riksdagens första kammare åren 1945–1955 för högerpartiet.⁷⁸

Malmö stadsfullmäktige dominerades av högern till och med 1918 och av socialdemokraterna från 1919. Under Ernst Wehtjes tid i fullmäktige hade socialdemokraterna minst två tredjedelar av platserna i Malmö stadsfullmäktige. Wehtjes höger samlade ungefär en fjärdedel av platserna och folkpartiet fyra till fem procent.⁷⁹

Fullmäktigeledamöterna hämtades under denna period från tre valkretsar, där 18 personer från varje krets möttes vid ungefär tio sammanträden per år. Åren 1939–1942 representerade Wehtje den andra valkretsen och 1943–1946 representerade han den första valkretsen. Valkretsarnas sammansättning var relativt heterogen. År 1939 fanns vid sidan av Wehtje exempelvis både tjänstemän och arbetare representerade, men Wehtje var den enda direktören. Fyra av ledamöterna var kvinnor, samtliga titulerades fröknar som Ester Barning, överläkaren Greta Muhl, folkskollärarinnan Tora Sundgren och väverskan Tora Velanders. Sammansättningen av fullmäktige från den första valkretsen 1945 visar på en mer heterogen samling. Förutom Wehtje fanns direktörerna Emil Olsson och Åke Wiberg representerade, samt industriidkaren Otto Linander. Även chefredaktören Erik Hagberg var verksam i den

⁷⁷ Ernst Wehtje kunde då fira sitt 20-årsjubileum som verkställande direktör.

⁷⁸ *Vem är vem*, samt *Tvåkammarriksdagen 1867–1970* (1986), band 3; Wehtje. Ernst Wehtje framlade 37 egna motioner under tiden i riksdagen som behandlade utbildningsfrågor, särskilt avseende de tekniska högskolorna och om näringslivsfrågor som konjunkturskatter och begränsning av vinstutdelningar.

⁷⁹ Bringmark (1962), s. 158.

första valkretsen som endast samlade två kvinnor, fröknarna rektor Märta Jung samt folkskollärarinnan Tora Sundgren.⁸⁰

Av protokollen att döma hade inte Wehtje någon mer framträdande position i stadsfullmäktige. Wehtjes uppdrag inom fullmäktige bestod i att vara suppleant i beredningsutskottet och i budgetsberedningen, samt vice ordförande i drätselkammarens tredje avdelning.⁸¹ Utifrån protokollen visar det sig att personliga uttalanden var sparsamma. Detta gällde även Wehtje.

Wehtje hade kontakter med politiker redan under 1930-talets första hälft. Sommaren 1934 tackade Wehtje riksdagsmannen och chefredaktören Erik Hagberg för dennes insatser i frågan om porslinstullar.

Tack för Ditt vänliga brev av den 10 d:s och meddelandet däri om den nu beslutade höjningen av porslinstullen. Fastän detta endast kommer att bli ett klenst stöd åt den mycket betryckta industrien få vi väl se att göra vårt bästa innan vi ge tappt och överflytta verksamheten till Finland. Första åtgärden inom våra företag kommer, som jag antydde, att bli en utvidgning av fabriken i Lidköping och en successiv nedläggning av Göteborgs-fabriken.⁸²

Wehtje lät inte särskilt positiv till denna tullhöjning, men han tackade för vad som hade åstadkommit. Hagberg kunde några år senare be Wehtje om en gentjänst. Det gällde då inte politik, utan Hagbergs ekonomiska intressen i tidningsbranschen. Hagberg skrev 1938 till Wehtje.

Jag ber om ursäkt att jag tager Din hårt ansträngda tid i anspråk för en bagatell. Saken är emellertid den, att det något litet förargat mig att den senaste tiden gång efter annan observera, hurusom Rörstrand – med förbigående av Skånska Aftonbladet – placerat annonser i tidningen Arbetet, annonser av ganska betydande omfattning. Prov bifogas.... Skulle Du vilja göra mig den stora tjänsten att meddela Din koncerns företag, Rörstrand, Iföverken etc., att de vid annonsplaners uppgörande beordra resp. annonsbyråer att tillstålla Skånska Aftonbladet annonser i samma utsträckning som övriga Malmötidningar.... Naturligtvis är jag fullt medveten om, att detta är saker, som Du i allmänhet inte lägger Dig i eller har tid att syssla med, men jag ber i alla fall, att Du inte måtte taga illa upp, att jag vänt mig direkt till Dig i denna angelägenhet.⁸³

Brevet är illustrativt av flera anledningar. För det första visar det på de sociala kontakternas betydelse för att tjänster och gentjänster ska kunna bytas. För det andra visar det att en persons olika roller, i det här fallet Hagberg som både riksdagsman och chefredaktör i Skånska Aftonbladet, samman-

⁸⁰ *Stadsfullmäktige i Malmö. Protokoll med bihang (1939–1946).*

⁸¹ *Stadsfullmäktige i Malmö. Protokoll med bihang (1939–1946).*

⁸² Brev från Ernst Wehtje till riksdagsmannen och chefredaktören Erik Hagberg den 11 juni 1934. Wehtjes arkiv, LUB. Erik Hagberg företrädde då, 1933–1934, Lantmannas- och borgarpartiet och från 1935–1963 Högerpartiet. *Tvåkammarriksdagen 1867–1970 (1986)*, band 3.

⁸³ Brev från Erik Hagberg, Riksdagens Andra Kammare, till Ernst Wehtje den 9 maj 1938. Wehtjes arkiv, LUB.

smälter i en person och ett socialt nätverk. För det tredje konstruerar eller rekonstruerar Hagberg med brevet en bild av företagsledaren som mycket upptagen. Detta görs av respekt för Wehtje, för att visa att Hagberg är underdånig. Wehtje svarar dagen efter.

Tack för Ditt brev av gårdagen med påpekandet angående Rörstrands annonsering. Jag har nu vidtagit åtgärder för att tillrättalägga de påtalade förhållandena, och hoppas jag, att Du utan uppskov finner bekräftelse på att Din tidning får de olika företagens annonser i samma utsträckning som Dina kollegor.⁸⁴

Med detta brev visar Wehtje att den sociala relationen till Hagberg kunde fortsätta. Samtidigt gavs Wehtje chansen att visa att det var han som bestämde över koncernens handlingar och att han som högsta ansvarig för företagen utgjorde en viktig figur som det lönade sig att hålla sig på god fot med. Att högste chefen på detta sätt styrde över företagens annonsering, stämmer sämre in med ett professionellt ideal och bör snarare tolkas som ett patriarkalt handlande.

Att Wehtje satt i riksdagen för högerpartiet 1945–1955 visar att det även då var möjligt att kombinera företagsledarskap med politiskt arbete på nationell nivå. Denna period faller utanför undersökningens tidsram, men utifrån de teoretiska antagandena om företagsledarens professionalisering, pekar detta faktum mot ett mer patriarkalt ideal med en elits mångsidighet. Ur den aspekten blev Wehtje mindre professionell och mer patriarkal som företagsledare, när han också blev politiker.

Att bli invald

Företrädare för stora företag har en benägenhet att bli invalda i olika föreningar och som företrädare på diverse offentliga poster. Detta var inget undantag för Wehtjes vidkommande, men hur ställde han sig till detta? Våren 1931 fick både häradsförbänden och Wehtje en förfrågan från direktören Sigurd Nauckhoff om de var intresserade av att bli invalda som ledamöter i Svenska Teknologföreningen.

I samband med vårt årsmöte i Skåne hade vi tänkt oss att i Svenska Teknologföreningen få invälja en del skånska industrimän, som vi våga hoppas kunna hava intresse för vår förening. Ehuru, som Du vet, föreningen huvudsakligen omfattar personer med direkt teknisk utbildning, hava vi enl. våra stadgar rättighet att invälja personer, som äro ”kunniga och erfarna idkare av teknisk vetenskap eller teknisk verksamhet”. Givetvis måste vi vid sådana val ställa våra anspråk högt. Vi hava vågat räkna med såväl Häradsförbänden Wehtje som Dig själv och det är därför som jag nu ber få höra om Ni båda skulle vilja antaga ledamotskap i Svenska Teknologföreningen. Jag vore

⁸⁴ Brev från Ernst Wehtje till Erik Hagberg den 10 maj 1938. Wehtjes arkiv, LUB.

tacksam om Du ville sondera Din Faders ståndpunkt till ett sådant val och meddela mig därom.⁸⁵

Wehtje svarade en vecka senare.

För Din vänliga tanke att vilja föreslå min Fader och mig till inval i Svenska Teknologföreningen tackar jag hjärtligt å bådas vägnar. Eder ärade förening och dess betydelsefulla verksamhet hava vi alltid omfattat med stort intresse. Vi antaga därför mycket gärna ledamotskap i Svenska Teknologföreningen, om vi få den äran att bliva invalda där.⁸⁶

Svenska Teknologföreningen var en ansedd institution och för två personer utan egen teknisk utbildning, som styrde industriföretag, torde erbjudandet ha varit en viktig bekräftelse på deras tekniska gärning och bidragit till ökad legitimitet hos dem som ledare.

Ett decennium senare fick Wehtje en ny förfrågan. Denna gång var erbjudandet kanhända mindre statusfyllt. Det var Generalkonsul John Blixen som erbjöd honom att bli Uruguays konsul i Malmö.⁸⁷ Wehtje tackade för förtroendet men avböjde med hänvisning till bristande tid.⁸⁸ Året efter kom en ny invitation. Denna gång var det Aseas styrelseordförande, J. Sigfrid Edström, som meddelade att Aseas Aktieägareförenings Förtroenderåd valt in honom i rådet. Wehtje önskades välkommen på nästa möte kommande vår.⁸⁹ Wehtje tackade omedelbart för förtroendet och ställde sig positiv till medverkan där.⁹⁰

Utöver dessa förfrågningar blev Wehtje även 1938 invald till Sveriges Industriförbunds styrelse och accepterade det.⁹¹ Häradshövdingen hade varit med i Industriförbundet sedan dess början 1910 och varit förbundets ordförande åren 1923–1925, men avlidit 1936.⁹² Hösten 1941 blev Wehtje utsedd till Industriförbundets vice ordförande och våren 1942 blev han dess ordförande.⁹³ Att detta var en viss uppoffring gentemot familjen påtalas i brev till sonen Ingvar.

På tisdagen började det med sammanträde i Industriförbundets styrelse redan kl. 9 på morgonen och därefter årsmöte och intressanta föredrag om industriens forskningsarbeten. På eftermiddagen fortsatte styrelsesammanträdet, och blev jag då vald till ordförande i styrelsen. Styrelsen hade för övrigt blivit

⁸⁵ Brev från Sigurd Nauckhoff till Ernst Wehtje den 18 februari 1931. Wehtjes arkiv, LUB.

⁸⁶ Brev från Ernst Wehtje till Sigurd Nauckhoff den 25 februari 1931. Wehtjes arkiv, LUB.

⁸⁷ Brev från John Blixen till Ernst Wehtje den 5 februari 1941. Wehtjes arkiv, LUB.

⁸⁸ Brev från Ernst Wehtje till John Blixen den 7 februari 1941. Wehtjes arkiv, LUB.

⁸⁹ Brev från J. Sigfrid Edström till Ernst Wehtje den 13 februari 1942. Wehtjes arkiv, LUB.

⁹⁰ Brev från Ernst Wehtje till J. Sigfrid Edström den 14 februari 1942. Wehtjes arkiv, LUB.

⁹¹ Brev från Ernst Wehtje till Sveriges Industriförbund den 9 maj 1938. Wehtjes arkiv, LUB.

⁹² Matti (2003), s. 77.

⁹³ Brev från Ernst Wehtje till sonen Ingvar Wehtje den 25 november 1941. Wehtjes arkiv, LUB.

nyvald i stor utsträckning, så att många av mina jämnåriga, som äro chefer för en del av de stora företagen här i landet, kommo med. Det är ju ett både hedrande och intressant uppdrag, men blir det nog ganska så strävsamt arbete. Om jag kan sköta det tillfredställande blir jag väl återvald så att det blir frågan om tre år i sin helhet, och under den tiden får jag nog vara beredd på att resa till Stockholm ganska ofta.⁹⁴

Trots uppoffringen med de många resorna till Stockholm, förefaller möjligheten att få del av företagsledarnas gemenskap ha uppfattats som viktigare. Att styrelsemedlemmarna inom Industriförbundet i allt högre grad var jämnåriga, det vill säga i 50-årsåldern, tyder på att det var i den åldern ett mer generellt företagsledarens ansvar avspeglades i tillträdet till näringslivets organisationer. Det krävdes i allmänhet omkring två decenniers arbete som relativt framgångsrik företagsledare för att nå en position där man kunde bli efterfrågad som representant för näringslivets elit på den nationella arenan.

Wehtje bidrog inte själv aktivt till att etablera nya industriella näringslivsorganisationer. Inte heller tycks han före 1940-talet ha varit speciellt angelägen om att medverka i sådana. Aktivt deltagande är förenat med många och långa resor, vilket är tidskrävande och medför stor frånvaro från familj och företag. I jämförelse med exempelvis Edström förefaller Wehtje varit mer provinsial. Från 1940-talet ökade dock Wehtjes engagemang. Medverkan i Industriförbundets styrelse och ordförandeskapet tog en del tid i anspråk. Från 1945 satt han även ett decennium i riksdagen. Detta medförde ökade stockholmsvistelser. Det är möjligt att han mer och mer såg engagemanget som en företagsledares plikt, men en utnämning tenderar även ofta att leda till ytterligare en utnämning. Detta visas bland annat av att Wehtje blev utsedd till teknologie hedersdoktor vid Stockholms universitet 1949.⁹⁵

Betydelsen för företagsledare av inval och utnämningar kan diskuteras. För det första kan de betraktas som ett erkännande och en bekräftelse på att ens namn är gångbart eller ”väger tungt”. Tillhörighet i nya sammanslutningar breddar även de sociala kontakterna vilket ger information som ofta är av godo för företagsledare och därmed även för företaget. Utmärkelser är dock ofta personliga och bidrar till att forma en identitet som mer stämmer överens med en patriarkal och elitistisk självbild. Det är således inte entydigt huruvida det ska tolkas som patriarkalt eller professionellt. Dessa inval bygger i allmänhet på ett informellt upptagande i en grupp, som saknar den formella regelstyrda ordningens karaktäristika. I så måtto överväger det patriarkala idealet som bestämmande för dessa utmärkelser och inval.

⁹⁴ Brev från Ernst Wehtje till sonen Ingvar Wehtje den 24 april 1942. Wehtjes arkiv, LUB.

⁹⁵ *Vem är vem, Skåne, Halland, Blekinge* (1966).

Det privata

Till det privata i Wehtjes praktik räknas hans familje- och fritidsliv, även om familjen ofta varit förknippad med hans yrkeskarriär. Även successionsstrategier gentemot äldsta sonen Ingvar och yngsta brodern Fredrik har analyserats i relation till företagsledarideal, för att belysa vilken roll det privata spelade för Wehtjes företagsledarpraktik.

Mentorskap och broderskap

Av Wehtjes bevarade korrespondens att döma, kretsade mycket av hans liv kring företaget och familjen. När föräldrarna var bortresta underrättade han om läget hemmavid, såväl i företaget som i familjen. De ekonomiska familjeangelägenheterna ålåg det Wehtje att ordna. Syskonen hade ekonomisk avkastning på familjens kapital och bröderna Walter och Hugo satt i några av de styrelser som hörde till familjefären. Walters karriär gick lite vid sidan av Wehtjes familjeintressen. Walter hade efter studier vid Handelshögskolan i Stockholm 1919–1920 blivit vän med Marcus Wallenberg (jr). Walter arbetade även en tid i system Thorborgs man Herbert Diedens firma B. Dieden & Co. Sedan följde några utlandsår innan han blev direktörsassistent i företaget Wilh. Becker, där häradshövdingen Wehtje var ordförande. Därifrån gick han till ledningen i svärfaderns, Paul U. Bergström, företag PUB. Från ledningen för PUB rekryterades Walter av sin gamle vän, Marcus Wallenberg, till ledningen för Atlas Copco, där han återfanns åren 1940–1957.⁹⁶

Yngsta brodern Fredrik kom mer att involveras i familjens företagande. Fredrik fick praktik inom familjens företagssfär vid Arabia för att senare anställas som verkställande direktör i Rörstrands porslinsaffärer. Wehtje upplyste lillebror Fredrik om de sociala kontakternas betydelse för företagandet. När Wehtje hade sänt pengar till Fredrik åtföljdes dessa av en förmaning om att tacka Rörstrands Magnus Bernström för att denne hjälpt till med Fredrik och hans hustru Karins flytt från Helsingfors.

Då Magnus helt dragit försorg om uppbackningen utav Edra möbler och förtullningen av Edra tillhörigheter, får Du skriva och ordentligt tacka honom för det besvär han haft och den omtänksamhet han visat, detta inte minst därför, att, när Karin nu kommer till Göteborg för att ordna Edert hem, behöver hon kanske även i fortsättningen någon hjälp av Magnus.... Det skall bliva bra skönt att sedan få Dig hit över, särskilt som det nog blir mycket som behövs övergas itu med på Rörstrand.⁹⁷

⁹⁶ Gårdlund, red. (1973), s. 115 och s. 161.

⁹⁷ Brev från Ernst Wehtje till brodern Fredrik Wehtje den 7 december 1931. Wehtjes arkiv, LUB.

Det privata familjelivet kopplades samman med företagandet. Att Fredrik levde upp till Wehtjes ideal om hur man skötte sig socialt och visade Bernström den konkreta tillit som fordrades, var viktigt för det fortsatta samarbetet inom Rörstrand. Även om Wehtje och Bernström hade en god och tämligen tät relation, var Wehtjes relation med brodern Fredrik ännu mer intim. Han såg uppenbarligen fram emot att få sin lillebror som en av de närmast förtrogna bland dotterbolagens chefer. Om relationen fungerade mellan bröderna skulle lojaliteten mellan koncernledning och dotterföretag vara ordnad.

Även senare hjälpte Wehtje brodern Fredrik att komma in i företagsledarrollen genom att ge rekommendationer om hur han borde handla.

Det vore nog bra, om Du kunde på allvar taga upp frågan med Herlitz angående Slottes anställande på laboratoriet i Göteborg. Vi få nog erbjuda honom en lön av förslagsvis 9 000 kronor årligen, eventuellt 10 000 kronor, om det visar sig nödvändigt. Jag anser, att Du kunde sätta Dig i förbindelse med Herlitz samt bedja honom, därest han nu vill avstå Slotte åt oss, att Herlitz vidtalar honom samt meddela vid vilken tid Slotte skulle kunna bli ledig från Arabia. Enligt min uppfattning, som ju mest är grundad på lösa antaganden, skulle det vara värdefullt att få en man med de bästa kvalifikationerna för denna befattning. För att undgå eventuell förargelse hos Bernström kan Du ju vara vänlig omedelbart visa honom kopian av brevet till Herlitz och av köpeavtalet.⁹⁸

Dessa rekommendationer kan även tolkas som en order från en överordnad till en underordnad, som vill ha kontroll och som ser sitt ansvar för den underordnade. Intressant är att även om Wehtje säger att hans uppfattning är ”grundad på lösa antaganden”, så utgör dessa ändå skäl för lillebror Fredrik att rätta sig efter dem. Den schism som fanns mellan Rörstrands Bernström och Arabias Herlitz visar sig även i detta brev, och det var något som Fredrik Wehtje var tvungen att förhålla sig till. Ytterligare en aspekt av Wehtjes brev till brodern Fredrik är att det vid denna tid 1932, fortfarande kunde vara ont om förmodat duktiga ingenjörer. En ingenjör som man ville knyta till sitt eget företag var man även beredd att betala relativt bra för. Problemet rörde egentligen inte ingenjören utan relationen mellan det företag som skulle mista sin ingenjör och den som skulle värva densamme. Här sattes återigen de sociala relationerna företagsledare emellan på prov. Tydligt är att det fanns sociala normer för hur detta borde skötas och i sådana situationer kunde gåvologiken kopplas in.⁹⁹ Dessutom visar det på hur företagsledarnas gruppidentitet, präglad av deras överordnade position i samhället, gjorde att ett visst mått av gentlemannamässighet spelade roll för självbilden. Mot

⁹⁸ Brev från Ernst Wehtje till brodern Fredrik Wehtje den 17 maj 1932. Wehtjes arkiv, LUB.

⁹⁹ Att ge en gåva innebär samtidigt att en gengåva förväntas. När gåvor utbyts på detta sätt mellan olika parter förstärks samtidigt relationen dem emellan. Se Mauss (1997), s. 17 ff. För historiska studier som analyserat gåvologiken, se Stenlås (1998), s. 50 ff.; s. 232 ff. och Hasselberg (1998), s. 138 ff.

denna hederskod kunde man inte bryta utan att riskera att bli utfrys och degraderad.¹⁰⁰

Successionsstrategier

Naturligtvis hade Wehtje planer för sina tre söner och de visades tydligast i korrespondensen till den äldste sonen Ingvar. Mycket tyder på att det tidigt fanns planer från hans sida på att sonen Ingvar var tänkt att bli företagsledare, men någon juristutbildning, som Wehtje och häradshövdingen genomgått, förespråkades inte. Ingvar Wehtje läste på Lundsbergs skola samtidigt som den ett år äldre Bo Danielsen, Nils Danielsens son. Därefter gick han i praktik på Hellefors, som Wehtje gjort några decennier tidigare, med siktet inställt på att kunna kvalificera sig för studier vid Handelshögskolan i Stockholm, studier som Wehtje själv hade genomfört. Hösten 1942 skrev Wehtje till sonen Ingvar.

Tack för de trevliga hälsningar du sände oss från Bergslagen och det gamla Hellefors! Jag hoppas att du skall ha samma trevnad och nytta av ditt arbete där som jag själv en gång har haft.... Jag vet inte om du får någon lön framledes, men det är nog inte vanligt att kontorspraktikanter få något vidare betalt. Det är ju inte heller huvudsaken, utan det viktigaste är att du verkligen kommer ut i ett välskött företag, där det är mycket att se och lära. Som jag lovade dig var jag på Handelshögskolan och talade med rektorn. Jag fick veta ungefär detsamma som du, att du nog behövde komplettera en del ämnen för att ha utsikter att komma in. Han ansåg också att det var rätt att du valt praktiken nu.¹⁰¹

Ett par veckor senare ett brev i samma stil.

Mig gläder det mycket att du börjar finna dig tillrätta på det gamla Hellefors ... och hoppas jag bara nu att du begagnar tillfället att lära känna den gamla svenska bergshanteringens ordentlighet. Du får säkert mycket nytta därav både på Handelshögskolan och sedan ute i livet. Organisationen sådan den är genomförd på Hellefors är säkert bättre nu än du får se på något annat ställe.... För den närmaste tiden tycker jag att du skall planera så, att du fortsätter på Hellefors tills du ska rycka in i april. Som jag förut sagt är säkert praktiken där den bästa tänkbara, och gäller den säkert mycket för ditt inträde i Handelshögskolan.¹⁰²

Uppenbarligen var det ingen nackdel att ha sociala kontakter med arbetsgivare som kunde ordna goda praktikplatser. Inte heller skadade det att ha ett familjekapital i händelse av att det inte gick att försörja sig på praktikplatsen. Nog tycks det som om Wehtje gjorde vad han kunde för att få den äldsta

¹⁰⁰ Jämför Hasselberg (1998), s. 195 f. och s. 213 ff., där redlighet ses som essensen av vänskap och heder som den kanske viktigaste ekonomiska resursen.

¹⁰¹ Brev från Ernst Wehtje till sonen Ingvar Wehtje den 10 oktober 1942. Wehtjes arkiv, LUB.

¹⁰² Brev från Ernst Wehtje till sonen Ingvar Wehtje den 26 oktober 1942. Wehtjes arkiv, LUB.

sonen att beträda den karriärväg han själv var mitt uppe i. Att han lyfte fram Hellefors goda organisation som förebild är intressant. Uppenbarligen sattes ekonomiska och organisatoriska frågor före mer tekniska, eftersom det rimligtvis måste ha funnits andra företag med en mer avancerad teknologi än det fanns i Hellefors.

Karriärstrategierna blandade både formella och informella vägar. Utbildning och praktik var viktiga. Inträdet till den formella utbildningen kunde underlättas av god praktik. Praktikplats och dess finansiering kunde ordnads genom sociala kontakter och eget kapital. Alla dessa tillgångar ägde Ernst Wehtje. Sonen Ingvar var trots det troligen tvungen att läsa in några ämnen för att ha den formella kompetensen för utbildningen vid handelshögskolan.

Men det fanns mer som kunde överföras från far till son, som passande fritidsaktiviteter. Wehtje var road av jakt och hade tillgång till olika bolagsmarker där jakt var möjligt att bedriva. Även hans söner jagade och korrespondensen till sonen Ingvar är fylld med jaktberättelser och planer för stundande jakter. Men även golf, segling och bridge ansågs som passande fritidsaktiviteter.¹⁰³ Senare samma höst skrev Wehtje till Ingvar och talade om en nyss avslutad jakt på Ifö tillsammans med danska affärsvänner och fortsatte.

I förra veckan träffade jag farbror Torsten Wigelius och pratade litet med honom om dig och ditt arbete också. Han hade hört, att du skötte dig bra och visat intresse för ditt arbete. Vidare talade han om, att Staffan Wigelius håller på att praktisera på Vargön. Han hoppades på att de skulle kunna ordna en bridgklubb och att du och Staffan skulle få tillfälle att träffas där.¹⁰⁴

Att vissa fritidsaktiviteter var mer passande än andra torde ha sin förklaring i den sociala strävan att passa in och kunna få del av en informell gemenskap med andra framtid företagsledare. Även till sonen ville Wehtje visa hur viktigt det var att sköta de sociala kontakterna genom ett hövligt tackande.

Ditt arbete i Hellefors tycker jag har blivit utomordentligt väl upplagt och mycket instruktivt. Jag är mycket tacksam för att Disponenten och min gamle vän Bergdahl ordna så väl för dig, och skall jag se till att vid tillfälle skriva och tacka dem därför.¹⁰⁵

¹⁰³ Se exempelvis brev från Ernst Wehtje till Svenska Seglarskolan i Karlskrona den 2 maj 1938, angående inköp av segelbåt till pojkarna, brev från Ernst Wehtje till sonen Ingvar Wehtje den 20 oktober 1938, angående jakten och brev från Ernst Wehtje till sonen Ingvar Wehtje den 15 februari 1942, angående idrottandet. Wehtjes arkiv, LUB.

¹⁰⁴ Torsten Wigelius var disponenten på Hellefors Bruk. Brev från Ernst Wehtje till sonen Ingvar Wehtje den 4 november 1942. Wehtjes arkiv, LUB.

¹⁰⁵ Brev från Ernst Wehtje till sonen Ingvar Wehtje den 7 december 1942. Wehtjes arkiv, LUB.

Genom att framställa det hela som ett socialt trevligt sätt att umgås kunde möjligen de karriärmässiga strategierna tonas ned. Tvivelsutan hade Wehtje förhoppningar om att äldste sonen skulle komma in i hans företagssfär. De andra sönerna, Arne och Hans-Christian, korresponderade han inte lika flitigt med fram till 1942. De var dock intresserade av jakt och idrott. Dessutom lät Wehtje och hans hustru Britta sönerna åka iväg till Tyskland eller England på sommarloven för att lära sig språk och få nytt umgänge.¹⁰⁶

Visserligen poängterades vikten av formell utbildning för sönerna, men i förhållande till dem och till den yngre brodern Fredrik slås man av att det är det informella uppträdet, som är avgörande. Det är viktigt att hamna på rätt plats och att sköta sig på rätt sätt, vilket ofta innebär att alltid tacka för den hjälp man fått och se till att göra saker med de rätta personerna. Den praktik som Wehtje visar i relation till familjen tyder på att det patriarkala idealet levde kvar i många avseenden ännu på 1940-talet.

Familjen Wehtjes ekonomi

Trots att familjen Wehtje räknades som en av de rikaste svenska familjerna under 1900-talets första hälft, finns väldigt lite forskat om släktens faktiska ägande. Jan Glete hävdar att familjens ställning främst grundade sig på häradshövdingen och Wehtjes starka företagsledande i två generationer kombinerat med aktieägande.¹⁰⁷ Koncentrationsutredningen från 1968 uppskattade familjens kontrollerade förmögenhet 1963/64 till ca 100 miljoner kronor, vilket gjorde den till landets fjärde största efter Broström, Bonnier och Wallenberg. Efter Wallenberg var Wehtjes den näst största industriägar-släkten i landet.¹⁰⁸ Materialet i Wehtjes arkiv är inte heller särskilt utförligt när det gäller familjens ägande, även om diverse aktieplaceringar ofta förekommer i korrespondensen.¹⁰⁹

I ett brev från Wehtje till hans moder inför den första deklARATIONEN efter häradshövdingens död, visar en sammanställning på en förmögenhet och aktier efter häradshövdingen på ca 6 miljoner kronor.¹¹⁰ Efter häradshövdingens död 1936, var det Wehtje som skötte den gemensamma familjeekonomin, och som såg till att syskonen deklarerade rätt och försåg dem med upp-

¹⁰⁶ Se brev från Ernst Wehtje till föräldrarna den 13 juni 1935, angående sonen Ingvars resa till Rostock sommaren 1935, samt brev från Ernst Wehtje till Fröken Cherry Ekman i Stockholm den 19 juni 1939, angående sonen Arnes vistelse i England sommaren 1939. Wehtjes arkiv, LUB.

¹⁰⁷ Glete (1994), s. 163 ff.

¹⁰⁸ Glete (1994), s. 165 f. och SOU 1968:7, s. 122 ff.

¹⁰⁹ Det har varit svårt att utreda var skillnaden mellan familjens och företags ekonomiska läge. Hos familjen Wehtje förekom gemensamma aktieutdelningar. Se brev från Ernst Wehtje till brodern Fredrik den 2 januari 1933 och brev från Ernst Wehtje till system Ruth Jung den 11 oktober 1939. Wehtjes arkiv, LUB.

¹¹⁰ Brev från Ernst Wehtje till mamma Mimmi Wehtje den 27 februari 1937. Wehtjes arkiv, LUB.

gifter om detta, samt delade ut avkastningar på familjens kapital när så krävdes. Exempel på detta är ett brev från Wehtje till brodern Fredrik när han just flyttat till Göteborg och Rörstrand.

Härmed sänder jag enligt Din genom Föräldrarna uttalade önskan kr 2 500 i check. Sedan Du nu från och med nyår får ökad lön hoppas jag, att Du i stort sett klarar Dig på den. Under det gångna året har Du tagit ut 19 070 kronor, vari ju även ingår flyttningkostnaderna från Finland, mot att utbetalningarna på aktierna uppgått till 15 610 kronor. Då vi gärna skulle betala av den skuld vi ännu hava i Vesta, hoppas jag att Du, liksom de andra syskonen, kan minska på Dina uttag från den gemensamma kassan.¹¹¹

Ibland kunde rollen som ekonomiskt överhuvud även avspegla vissa patriarkala drag gentemot systrarna. Wehtjes brev till systemen, generalskan Ruth Jung i Stockholm, vid andra världskrigets utbrott, visar detta.

Enligt Din önskan översänder jag härmed tvenne checkar, en på 3 000 kr. till Dig och en på 2 000 kr. till Thorborg. Jag hoppas, att Ni använda pengarna med förstånd i dessa allvarliga tider.¹¹²

Att Ernst Wehtje, som äldste son och faderns efterträdare i Skånska Cement, skötte familjens gemensamma ekonomi, visar på ett dynastiskt drag, med honom själv i huvudrollen, efter häradshövdingens frånfälle. Wehtjes familjeansvar krävde kontroll över familjens ekonomi och detta gällde inte bara gentemot syskonen. Wehtje gav uttryck för att vilja vara en god släkting och vän, en sådan som andra hade rätt att ställa krav på. Efter sin 40-årsdag tackade han Karin Elfverson, hustrun Brittias storsyster, för gratulationerna på sin födelsedag och fortsatte ”Det skulle glädja mig mycket, om jag även i fortsättningen i någon mån kunde motsvara vad släkt och vänner kunna vänta av mig.”¹¹³

Wehtje lånade även ut kapital till hustruns släkting Swen Elfverson, för hans trävaruaffär i Kalmar, när den behövde tillskott. Detta tycks inte ha föranletts av ekonomisk hänsyn, affären gick dåligt, utan av hänsyn till hustruns släktrationer och visar således på ekonomins sociala aspekter. Den som vill framstå som en duktig man måste också försöka agera som en sådan.

För familjen Wehtje spelade företaget stor roll. Företaget var en så pass integrerad del av familjen att man kan tala om att familjen i vissa avseenden underordnade sig företaget. Vid semestrar exempelvis, fanns företagets bästa för ögonen. Företagets skötsel korresponderades mellan Wehtje och härads-

¹¹¹ Brev från Ernst Wehtje till brodern Fredrik Wehtje den 2 januari 1933. Wehtjes arkiv, LUB.

¹¹² Brev från Ernst Wehtje till systemen Ruth Jung den 11 oktober 1939. Wehtjes arkiv, LUB.

¹¹³ Brev från Ernst Wehtje till Karin Elfverson den 25 juli 1931. Wehtjes arkiv, LUB.

hövdingen vid faderns rekreationsresor.¹¹⁴ I så måtto överväger det professionella idealet där företagsledaren är underordnad företaget. Samtidigt gjorde företaget familjen Wehtje till en av landets rikaste familjer där flera av familjemedlemmarna fick framskjutna platser inom företagen och kunde leva på dess avkastning. Att familjen är så oskiljaktig från företaget talar mer för det patriarkala idealets triumf.

Ernst Wehtje köpte Ellinge Gods, utanför Eslöv år 1950. Ellinge Gods hade anor från medeltiden och utgjorde en imponerande syn. Att Wehtje valde att satsa pengar på ett sådant boende på den skånska landsbygden vittnar om hans regionala anknytning och kan tolkas som en vilja att manifesteras makt och rikedom. Även detta beteende pekar mot det patriarkala idealet.

Sammanfattning

Ernst Jonas Wehtje föddes in i en familj starkt präglad av vice häradshövdingen Ernst Wehtjes yrkesverksamhet i Skånska Cementaktiebolaget. Han var äldst av sex syskon, fyra pojkar och två flickor. Han studerade juridik i Lund och ekonomi i Stockholm vid landets då enda handelshögskola, med siktet inställt på att bli företagsledare. Wehtje fick sedan, via faderns sociala kontakter, tillfälle att praktisera vid Hellefors Bruk. Som 27-åring blev han verkställande direktör inom familjens företagssfär i ett dotterföretag och när han var 38 år blev han hela Skånska Cementkoncernens andre verkställande direktör, med fadern som dess förste direktör. Wehtje var verksam i koncernen hela sitt vuxna liv och så länge fadern levde, underordnad honom i detta arbete.

Efter faderns bortgång 1936, stod det klart att Wehtje, snart 45 år gammal, var den som tog över ansvaret än mer, både inom företagen och i familjen, även om övriga bröder var involverade i koncernen. Han blev invald i Sveriges Industriförbunds styrelse 1938 och var dess ordförande åren 1942–1945. Från 1945 satt han ett decennium i riksdagen för högern.

Den person inom företagen, utanför familjen, som stod närmast Wehtje var den två år äldre Nils Danielsen. De hade en relation som varade länge, präglades av jämställdhet, och sträckte sig utanför arbetet inom företagen. Wehtjes och Danielsens umgicks med varandra och de hade var sin son vid Lundsbergs skola samtidigt.

Wehtjes ledarstil var präglad av familjens intressen, men även av en vilja att hjälpa underordnade att utvecklas. När problem med underordnade chefer uppstod, valde han att konsultera häradshövdingen Wehtje och sedan gå försiktigt fram. Detta pekar mot att den sociala praktiken företagsledare emellan formades av ett intresse eller en identitet, som byggde på företags-

¹¹⁴ Se exempelvis brev från Ernst Wehtje till häradshövdingen i Karlsbad den 7 juni 1929, samt brev från Ernst Wehtje till föräldrarna den 23; den 27 och den 30 september 1932. Wehtjes arkiv LUB.

ledarens överordnade position, vilket passar in på det patriarkala idealet. Bland företagsledare fanns en outtalad lojalitet, där regelrätta avskedanden var ovanliga och sökte undvikas. Om missnöje uppstod valdes istället hellre omplaceringar inom koncernen för att minimera skadorna för personerna snarare än för företagen. När den konkreta tilliten skadades, som fallet var mellan Ernst Wehtje och Arabias verkställande direktör Herlitz under 1930-talet, kunde dock hot om hårdare tag, grundade i formella regler, sättas in.

Wehtjes nationella politiska och näringslivspolitiska uppdrag påbörjades i huvudsak under 1940-talet. Han var inte någon organisatorisk entreprenör, utan mer av en förvaltare av den rådande ordningen.

Wehtjes roll i familjen blev med tiden överhuvudets. Han ville hjälpa sin yngre broder Fredrik att sköta Rörstrand, som var ett dotterbolag inom koncernen. I praktiken var upprätthållandet och användandet av sociala praktiker viktiga i skötseln av företagen. Systrarnas ekonomi hade han såväl insyn i som inflytande över. Wehtje drog sig inte heller för att fälla värdeomdömen angående hur familjens kapitalavkastningar skulle användas.

I uppfostran av sina tre söner ansåg han studierna vara viktiga, likaså utlandserfarenhet och språkträning, idrottsliv och jakt, samt framtida praktikplatser. Den äldsta sonen Ingvar uppfostrades och stimulerades att gå i Wehtjes fotspår och ta vid som företagsledare.

Det finns en mängd patriarkala drag hos Ernst Wehtje. Själva utgångspunkten för honom var i stora delar patriarkalt bestämd. För det första föddes han in i en familj med ägande i företaget och pappan blev dess ledare. Wehtje kom att ärva detta ägande och att fostras till att bli en företagsledare. Även rekryteringen från Skånska Cements och häradsövdingens sida av honom som företagsledare ligger i linje med ett patriarkalt ideal. Den sammanblandning mellan det privata (familjen) och det offentliga (företaget) som fanns hos Wehtjes ger även det uttryck för patriarkalitet. Vi kan emellertid skönja en glidning hos Wehtje i att företaget blir viktigare för honom i hans roll som företagsledare och att företagsledningen blev den viktigaste sysslan. Även om Wehtje blev politiskt aktiv i riksdagen och inom Industrieförbundet, och därigenom visar upp ett bredare elitistiskt beteende, tycks det stå utom tvivel att företagsledandet var det viktigaste för honom. I detta avseende följde han med i en samhällsutveckling av företagsledareideal som vette mot det professionella idealet. Wehtje underordnas i detta avseende företaget. Utan företagets framgångar vore det osannolikt att han skulle ha kunnat få en framträdande roll inom Industrieförbundet. Konsten att få företaget att växa följde ett professionellt ideal. Tillväxten gjorde också att företaget relativt sett blev viktigare på bekostnad av personen Wehtje. Det var i funktionen och i positionen som företagsledare som Wehtje kunde dra den största nyttan av företaget, samtidigt som företagets framgångar kom att mäta honom som ledare.

Även legitimitetens grund innehåller glidningar. Hos det patriarkala idealet finns legitimiteten främst i ägandet och en allmän elitillhörighet och i

det professionella idealet står legitimiteten att söka främst i meriterna. Wehtje föddes in i en elit med ett ägande som han fick i arv. Med tiden kom han dock att framstå som en kunnig företagsledare, där det främsta tecknet på denna kompetens står att finna i företagets positiva utveckling under hans ledning. I så måtto glider han från det patriarkala till det professionella.

De inval i olika sällskap och organisationer som Wehtje blev föremål för och de utmärkelser han fick, skedde ofta på ett informellt sätt och är därigenom att betrakta som mer patriarkala än professionella. Även behandlingen av de underordnade cheferna, tyder på att dessa problem sköttes på ett informellt sätt. Det finns en föreställning om att chefer bör behandlas efter särskilda implicita regler, där de inte riskerar att tappa anseende i alltför hög grad. Detta kan förstås som om företagsledarna värnade en gemensam identitet och ett elitistiskt privilegium, vilket tyder på ett patriarkalt ideals företräde. Man kan även betrakta förfarandet som en företagsstrategi där man från företagets horisont vill undvika att negativ publicitet förknippas med företaget. Att en underordnad chef som man inte är nöjd med ändå kan få stanna kvar inom företaget, fast på en mindre viktig post, visar då snarare att företagets väl går före ”rätt” och att företagsledaren underordnas företagets bästa och det ligger mer i linje med ett professionellt ideal. Samtidigt kan det tolkas som en patriarkal praktik där ledaren har ett personligt ansvar för alla inom företaget.

När det gäller frågan om Wehtjes styrelserepresentation och huruvida den ska tolkas som patriarkal eller professionell finns en avgörande fråga att ta ställning till. Skilde häradsövdingens respektive Wehtjes sätt att representera sig på ett för företaget avgörande sätt? Gynnade Wehtjes styrelserepresentation företaget eller kunde en annan strategi ha fått ett mer gynnsamt resultat för företaget? Wehtjes styrelseuppdrag var i första hand relaterade till Skånska Cement och dess intressen och därmed i linje med ett professionellt ideal. Hans mer finansiella engagemang gav dock uttryck för ett mer patriarkalt ideal. Representationen går då att tolka som uttryck för skiftande företagsledarideal.

Idealen kan krocka och tolkningen av vilket beteende som ska hänföras till det ena respektive det andra idealet blir i viss mån godtycklig. De empiriska stöden för den ena eller andra tolkningen är inte alltid entydiga. Den viktigaste skiljelinjen mellan de två idealen avspeglas i om företagsledandet är över- eller underordnat företagets bästa. Samtidigt hänger detta ihop. Ett framgångsrikt företag skänker status och legitimitet åt företagsledaren, samtidigt som han genom ägande tjänar mer pengar på det. Ett mindre framgångsrikt företag ger inte samma utdelning åt sin ledare. Det är svårt att tänka sig en framgångsrik företagsledare utan ett framgångsrikt företag. Detta säger oss att företaget kom att bli viktigare än företagsledaren i takt med att företagen växte och det samhällsliga beroendet av dem blev större i enlighet med ett professionellt ideal, även om ledarens praktik fortsättningsvis i många avseenden kunde vara patriarkal.

KAPITEL 6

Företagsledarideal och praktik

I denna avhandling har övergången från det traditionella till det moderna samhället analyserats utifrån företagsledares professionaliseringsprocess. Jag har konstruerat en modell över företagsledarideal, där patriarkala ideal kontrasterats mot professionella ideal. Genom att undersöka ledningens praktik, hos företagsledarna J. Sigfrid Edström från Asea och Ernst Jonas Wehtje från Skånska Cement, har deras praktiker kunnat ställas mot de olika idealen. Undersökningen av Edström och Wehtje visar att det inte på något entydigt sätt går att tala om huruvida de handlade i enlighet med patriarkala eller professionella ideal. Istället visade det sig att de undersökta företagsledarnas praktik kunde hänföras såväl till patriarkala som till professionella ideal, beroende på situation och sammanhang.

Undersökningen visar att någon enkel utveckling från det traditionella till det moderna, utifrån exemplet med storföretagsledare, inte kunnat beläggas. Tvärtom visar den på en komplexitet när det gäller ideal och praktik, där idealen går lättare att förändra än praktiken, som ofta är mer beroende av det förflutna och av sociala relationer.

Företagsledarideal

Genom att fokusera på företagsledarideal och jämföra med en företagsledarpraktik, har ett nytt perspektiv kunnat tillföras frågan om företagsledarnas professionalisering. Idealerna har analyserats ur forskning om företagsledning och om företag, samt ur diskussionen om företagsledning. I etableringen av ett nytt professionellt företagsledarideal fokuserades på tillfredsställelsen av företagets behov och att företagen skulle verka för samhällets bästa. Enligt det professionella idealet var företagsledarna mest lämpade att sköta företagen, eftersom de såg till företagets bästa på lång sikt. För företagsledaren innebar detta ideal att formella meriter skulle ges företräde framför sociala kontakter, så att den mest lämpade kunde bli ledare. Ledaren underordnades därmed företaget enligt idealet och den formella rättvisan skulle upprätthållas genom de regler och rutiner som etablerades i den offentliga yrkessfären.

Vid mitten av 1940-talet fanns i Sverige professionella företagsledarideal uttryckta, tydligast hos företagsekonomen Sune Carlson och hos företagsledaren Ernst Wehtje. Dessa ideal var anpassade till framväxten av det mo-

derna, rationella samhället och tog avstamp i och avstånd från det traditionella samhället. Samtidigt betydde detta att den konkreta tilliten till personer skulle stå tillbaka för den abstrakta tilliten till system, enligt idealen.

Den modell som konstruerades i kapitel 1 beskriver ett patriarkalt och ett professionellt företagsledarideal i motsats till varandra. Genom forskning om företagsledning och olika uttalanden av företagsledare och andra kom det professionella företagsledaridealet att formuleras under 1900-talets första hälft. Det professionella idealet betraktar jag som det patriarkala idealets motsats. I det professionella idealet underordnas företagsledare och arbetare såväl företaget som systemet. I det patriarkala idealet överordnas en elit där företagsledning är en av flera praktiker. Det professionella idealet betonar skillnaden mellan det privata och det offentliga, där endast det offentliga hör till företagsledning i och med utvecklandet av yrkesroller, eftersom dessa vilar på abstrakt tillit till system. Det patriarkala idealet gör inte skillnad på det privata och det offentliga, eftersom den konkreta personliga tilliten utgör basen för sociala kontakter.

Det professionella idealet betonar vidare en specialisering av färdigheter som antas gynna ledandet av företag och deras tillväxt, där specialiseringen är underordnad företagets tillväxt. Det patriarkala idealet förespråkar en överordnad mångsidighet. Legitimiteten hos den professionella ledaren vilar på regelstyrda meriter utifrån företagets och samhällets bästa, till skillnad från den patriarkala ledaren, vars legitimitet hämtas ur social härkomst eller ägande av företaget. Den professionella företagsledaren är ett medel för att få företaget att växa ekonomiskt, vilket är målet. Den patriarkala företagsledaren har social reproduktion av sig själv och sina nära (eliten) som mål, medan företaget utgör ett av flera medel för att nå detta mål.

Det professionella idealet betonar den formella rättvisan och beroendet av system samt en abstrakt tillit till dessa system, vilket underlättar vid storskalighet, eftersom det ger mer klara framtidsförväntningar för de inblandade. Det patriarkala idealet ser däremot ledarens personliga omdöme, vilande på konkret personlig tillit, som styrande för handlandet, vilket begränsar storskalighet.

Enligt modellen innebär detta att det professionella idealet öppnade upp för tidigare uteslutna grupper, som exempelvis kvinnor som i det patriarkala idealet varit teoretiskt utestängda, eftersom den mest lämpade enligt det professionella idealet skulle leda företaget. Vi kan dock konstatera att det i praktiken är svårt att helt leva upp till det professionella idealet. Det fungerar dock bra som jämförelsepunkt för en orientering av företagsledares praktik.

Fördelen med denna modell är att den på ett enkelt sätt, i teorin kan urskilja den övergång som Weber kallat skiftet från det traditionella samhället till det moderna rationella samhället. Samtidigt kan olika sätt att visa tillit på passas in i den övergripande modellen. Den personliga tilliten fogas samman med det traditionella samhället och den abstrakta tilliten till system paras ihop med det moderna samhället. Den personliga konkreta tilliten och det

patriarkala idealets sammanflätning av det privata och det offentliga passar ihop. För en överordnad elit där ledaren personligen avgör vad som är rätt och fel och där hans omdöme styr handlandet passar också den konkreta tilliten bra. Den abstrakta tilliten till system och det professionella idealets uppdelning av det privata och det offentliga, underordning och specialisering, formell systembaserad rättvisa, regler och rutiner för handlandet passar ihop. Även om både konkret och abstrakt tillit fungerar sida vid sida, visar modellen att en renodling gör den empiriska undersökningens riktning klarare.

När företagen växte sig större och samhället demokratiserades, blev det allt svårare att hålla fast vid ett patriarkalt företagsledarideal. Genom Industriförbundets publikationer, som behandlade organisering av företagen, förlades fokus på företagets bästa. Uttalanden om företagsledning under perioden, kopplades till företagets bästa genom att framställas som samhällsnyttiga. Genom att företagsledare hävdade att de var de aktörer som bäst kunde verka för företagets bästa på lång sikt, till skillnad från arbetare, aktieägare och konsumenter, kopplade de sin legitimitet till samhällsnyttan. Därmed kunde ett professionellt företagsledarideal formuleras, som i teorin disciplinerade företagsledarna att underordna sig företagets utveckling. Det professionella idealet framstod som mer legitimt än det patriarkala idealet, som på olika sätt hade utmanats från såväl arbetare, företagsledare och rationaliseringsförespråkare.

Tidigare har inte det professionella företagsledaridealet undersökts eller preciserats när professionalisering av företagsledare diskuterats. I och med denna modell finns något konkret att utgå ifrån, utveckla och kritisera. Efter att denna modell gjorts explicit kan även andra empiriskt grundade undersökningar ställas mot den för en analys.

Tidigare forskning om företagsledare och professionalisering har fokuserat på företagsledarnas utbildnings- och karriärbakgrunder och vilka grupper som fyllt företagsledarplatserna. Genom att betrakta professionalisering som beroende av ett nytt ideal, har jag velat undersöka hur det professionella företagsledaridealet uppstod och huruvida det överensstämde med företagsledarnas praktik. Var praktiken mer professionell eller mer patriarkal?

Komparation av Edström och Wehtje

För att testa den modell över företagsledarideal som konstruerades har jag undersökt två företagsledares praktik. Som första exempel valdes J. Sigfrid Edström från Asea som en tidig representant bland förespråkarna för Sveriges Industriförbund. Edströms bakgrund, som ingenjör och uppkomling, med studier och praktik utomlands tycktes passa bra ihop med framväxten av nya, mer professionella företagsledarideal. Som kontrast till Edström valdes Ernst Wehtje från Skånska Cement som det andra undersökningsobjektet. Wehtje

föddes drygt två decennier efter Edström och kom från en företagarfamilj, där siktet fanns på att han skulle bli företagsledare och arvtagare. Wehtje var inte ingenjör utan jurist och ekonom. Wehtje var även mer inriktad på Skåne och Sverige än Edström som tidigt var internationellt inriktad. Wehtjes bakgrund passar bättre in på ett patriarkalt företagsledarideal, även om det faktum att han var yngre borde ha medfört att hans praktik kunnat färgas mer av ett professionellt ideal.

Utifrån modellen över företagsledarideal kunde vi ha förväntat oss en anpassning av Edströms och Wehtjes praktik till det professionella idealet. Men studien av deras praktik visade att det inte var så enkelt. Vid en jämförelse av Edströms och Wehtjes praktik som företagsledare kan en del aspekter hänföras mer i enlighet med det professionella idealet medan annat handlande bättre stämmer överens med patriarkala ideal.

Praktiken och det professionella idealet

Vad i praktiken hos Edström och Wehtje drog mot det professionella idealet? Både Edström och Wehtje blev framgångsrika chefer för stora och växande svenska företag, och som företagsledare kom de att dominera sina respektive branscher. De blev dominerande genom att de lyckades få sina företag att växa genom uppköp av andra företag och genom att utveckla dem till allt större och effektivare organisationer. I deras sätt att medverka i företagsstyrelser kan vi konstatera att Edström var mer knuten till Aseas intressen och att Wehtje hade lite fler uppdrag utanför Skånska Cements intressen. Ur den aspekten var Edström mer underordnad företaget än Wehtje och således mer i linje med det professionella idealet.

Både Edströms och Wehtjes personliga ekonomi var starkt relaterad till företagets utveckling. Därmed kan konstateras att de personligen var underordnade företagets ekonomiska framgångar. Ur den aspekten kan de anses ha levt upp till de professionella idealen.

När det gäller deras utbildning fanns en uppenbar likhet i att de bägge hade en relativt hög utbildning. Skillnaden låg i att Wehtje var jurist och ekonom medan Edström var utbildad ingenjör. Edström förlade delar av sin utbildning och praktik till utlandet, medan Wehtje stannade inom landets gränser.

Edström utbildade sig både i Sverige och utomlands, tog sig upp som företagsledare genom eget arbete tillsammans med rekommendationer från lärare. Edström var därtill en organisatorisk entreprenör. Det är möjligt att Edström utvecklade sin företagsledaridentitet som en förlängning av en ingenjöridentitet, medan Wehtje blev företagsledare innan han fick tekniska hedersbetygelser från teknologföreningen och utsågs till teknologie hedersdoktor. En likhet i sammanhanget är att bägge torde ha kunnat förena en status som företagsledare med ett visst erkännande som tekniskt kompetenta.

Edströms och Wehtjes utbildningsbakgrund och deras förmåga att leda organiseringen av växande företag innebar att de i dessa avseenden underordnade sig de professionella idealen som byggde på abstrakt tillit till system, åtminstone när de själva tjänade på det karriärmässigt. Ytligt betraktat kom de att framstå som professionella företagsledare.

Praktiken och det patriarkala idealet

Vad i praktiken hos Edström och Wehtje stämde bättre överens med det patriarkala idealet? Det fanns tendenser i Edströms och Wehtjes praktik där de som företagsledare var beroende av en konkret personlig tillit. Att både Wehtje och Edström valde att försöka att ge sina äldsta söner bästa tänkbara stöd för en företagsledarekarriär, är knappast någon slump. De hade resurser för detta. Dels hade de ekonomiska möjligheter att bistå sina söner i deras karriärer, dels hade de sociala kontakter som underlättade vid ordnandet av praktikplatser och inträdet på arbetsmarknaden. De kunde även hjälpa till med att placera sönerna inom företag med hjälp av sina sociala nätverk. Dessutom hade de den tysta kunskapen om hur de själva gjort för att bli företagsledare. De visste att en formell utbildning var en fördel och mer eller mindre ett krav för att bli företagsledare. Dessutom visste de att det gällde att ingå i de rätta sociala sammanhangen och där uppträda på ett lämpligt sätt. Detta försökte de lära sina söner och de placerade dem också vid Lundsbergs internatskola, eftersom denna skola framförallt såg till att barn från liknande privilegierade miljöer träffades. I den tysta kunskapen låg också vissheten om att det inte fanns lika stora chanser för alla med relevant utbildning att nå positionen som verkställande direktör för ett stort företag. Intresset av att få sönerna att bli arvtagare inom företaget kan ses som en patriarkal strävan efter social reproduktion, samtidigt som det tycks mänskligt att föräldrar vill sina barns bästa.

Trots dessa kunskaper och strävanden från Wehtjes och Edströms sida, kom deras söner inte att bli lika framgångsrika företagsledare som de själva blev. Detta kan betyda att konkurrensen om företagsledare hårdnat vid den tid då sönerna nått mogen ålder och att det professionella idealet fått ökat inflytande på praktiken, men detta faller utanför undersökningens ramar.

Som ledare för stora företag fick Edström och Wehtje en plats i näringslivet och i samhället som gav dem makt över andra och som på så sätt gav dem en överordnad position. Företagsledarskap på denna nivå innebar ur flera aspekter en överordning. Överordningen skapade även en företagsledareidentitet hos dem, som gjorde att de kunde känna gruppstillhörighet och att de kände såväl ansvar för landets näringslivspolitik som bekräftelse på sin egen framgång. Överordningens praktik korrelerar med det patriarkala idealet. Den professionella praktiken innebär tvärtom ett underordnande av regler, rutiner som enligt teorin inte ska medföra inflytande på andra områden än inom företaget.

I sina roller som överordnade kunde Edström och Wehtje hjälpa underordnade i deras karriärer. Som framgått var det inte ovanligt med ett informellt agerande, där den personligt konkreta tilliten fortfarande spelade stor roll för möjligheterna att påverka. Detta visar att den patriarkala praktiken ännu var levande.

När det gäller partipolitiska uppdrag finns skillnader. Edström valde att avstå från att beträda riksdagen. Wehtje var verksam ett decennium i riksdagens första kammare. Det kan även tänkas att Wehtje genom sin bakgrund som arvtagare, såg den överordnade positionen som företagsledare som förknädd med ett ansvar. Detta ansvar överskred företagsledarrollen och utgjorde i sig en bekräftelse på en identitet som överordnad. Det tycks även som om de sociala kontakter de fick från utbildningstiden, spelade större roll för Edström än för Wehtje, som hade företagskontakter inom familjen, särskilt genom sin fader häradsöverordningen. Ur detta perspektiv framstår Wehtje som mer patriarkal än Edström.

Praktiken utan tydlig koppling till ideal

Den stora skillnaden mellan Wehtje och Edström som framkommit rör den geografiska räckvidden, där Wehtje var mer skånskt provinsiell, medan Edström var mer av en kosmopolit. En förklaring till detta står att finna i deras företags olika marknader. Asea blev ett exportinriktat företag med hela världen som sin marknad, medan Skånska Cement var mer inriktad på försäljning inom landet.

Wehtjes bas var i Skåne och han reste oftast inte längre bort än till Stockholm. De parti- och näringslivspolitiska engagemang och de möten som rörde företaget, kunde oftast, om de inte sköttes från Skåne, klaras av i huvudstaden. Eftersom den politiska makten och de nationella näringslivsorganisationerna samt många andra företag hade sin hemvist i Stockholm var det inte konstigt att Wehtje ofta var där. Edström däremot, kom från Göteborg, studerade och praktiserade i Schweiz och i USA, var gift med en amerikanska och arbetade i Västerås. Att för honom begränsa sig till Västerås och Stockholm var inget realistiskt alternativ. Dessutom var Edström mycket aktiv i olika näringslivsorganisationer och inom idrottsrörelsen, med möten världen runt, främst i Europa, vilket gav honom en helt annan geografisk räckvidd än Wehtje. Edström valde även i slutet av sin yrkeskarriär att flytta till Stockholm, medan Wehtje flyttade ut på den skånska landsbygden. Överhuvudtaget spelade resorna en betydligt större roll för Edström än för Wehtje. Huruvida rörligheten ska tolkas som något patriarkalt eller professionellt är inte klarlagt. Frågan är om den geografiska rörligheten var uttryck för underordning under företaget och systemen eller ett uttryck för överordning och konkret tillit? Rörlighet som ett uttryck för ökad organisering och organisationernas ökade betydelse pekar mot ett professionellt ideal. Rörlig-

heten som uttryck för behov att möta andra elitpersoner ansikte mot ansikte är förenlig med ett patriarkalt ideal.

Såväl Edström som Wehtje arbetade inom näringslivets intresseorganisationer på en nationell arena. Edström var den entreprenörielle organisatören. Edström var dessutom relativt tidigt med om att engagera sig i flera organisationer. Wehtje drogs däremot, mer eller mindre motvilligt, in i ett fåtal av näringslivets organisationer, något senare i sin karriär. Väl etablerad i Industriförbundet blev han dock snabbt dess ordförande. En kontextuell förklaring till detta kan ha att göra med vilken tidsperiod de etablerade sig som företagsledare. Edströms involverande skedde ungefär samtidigt som det svenska näringslivet började organiseras. När Wehtje knappt två decennier senare blev företagsledare fanns troligen inte samma behov av att etablera nya näringslivsorganisationer. Dessutom tycks rekrytering till nya organisationer ofta ha byggts på medlemskap i redan existerande sådana. Wehtjes engagemang i fler företagsstyrelser än Edström, torde även det kunna kopplas till de förändrade tiderna. Kanske blev representationen i fler företagsstyrelser en ersättning för det minskade utrymmet inom näringslivets organisationer för Wehtjes generation?

Organiserandet av näringslivet var en förutsättning för företagsledningens professionaliseringsprocess, men den utgjorde inte en praktik i enlighet med professionella ideal, lika lite som den utgjorde en praktik i enlighet med patriarkala ideal. Den går att tolka i bägge riktningarna. Organiserandet sett som en klubb för eliten harmonierar med det patriarkala idealet. Organiserandet sett som en ökad abstrakt tillit stämmer överens med det professionella idealet.

Både Edström och Wehtje blev relativt tidigt i livet chefer för stora företag. Där Wehtje blev företagsledare genom arv från sin far och dennes företagsintressen, blev Edström företagsledare genom att han fick stöd från tidigare lärare och genom ett upparbetat rykte som kompetent ledare. I så motto var Wehtje mer av en patriarkalt inskolad ledare, medan Edström var en mer professionell ledare.

Slutligen vill jag lyfta fram att både Edström och Wehtje hade intressen utanför sina arbeten som företagsledare och att dessa måste kunna kombineras med företagsledarrollen. Edström var intresserad av att bygga upp organisationer för idrotten, först nationellt men sedan främst internationellt. Edström drog sig sällan för att företa långa resor för att organisera idrotten och bevistade många olympiader, ibland som ledare. Detta tycks inte ha påverkat hans engagemang som företagsledare i någon större utsträckning. Wehtjes stora intresse var jakt, bland annat på jaktmarker som tillhandahölls av företagen. Även Edström jagade, men jakten tycks inte ha utgjort en lika viktig del för honom som för Wehtje. Jakt kunde kombineras med affärer. Att jaga tillsammans med andra företagsledare kunde bidra till att affärsuppgörelser kunde skötas på ett mer informellt sätt. Jakten kunde även bedrivas mer inom familjen tillsammans med någon god vän och med sönerna, och på

så sätt bli till ett sätt att umgås på. Jakten som Wehtje bedrev, som rekreation och som uppfostring och för personliga möten, överensstämmer med ett patriarkalt ideal eftersom den används för att bygga upp och förstärka den konkreta tilliten till personer. Edströms idrottsorganiserande tycks inte ha berört hans företagande. Snarare visar det på en uppdelning av det privata och det offentliga som ligger mer i enlighet med det professionella idealet.

Det finns en skillnad mellan Edström och Wehtje i det att Skånska Cementkoncernen var mer av ett familjeföretag, medan Asea bättre kan beskrivas som ett ingenjörföretag, men detta är inte entydigt. Även inom Aseas ledning fanns släktskap mellan Edström och efterträdaren, svågern Arthur Lindén. Dessutom är det inte säkert att ett familjeföretag automatiskt leds mindre professionellt. Visserligen rymmer familjeföretaget ett patriarkalt grunddrag där successionen inom familjen premieras. Samtidigt kan familjeband skapa professionell underordning gentemot företaget och dess familjetraditioner. Dessa traditioner kan i flera avseenden vara i överensstämmelse med professionella ideal, bortsett från succession som social reproduktion.

Det fanns områden i företagsledarens praktik som genom en personlig patriarkal praktik kunde ge yrkesmässiga fördelar och på så sätt leda mot en professionalisering. Detta kan exemplifieras av att underordnade hjälptes vidare i karriärerna, vid insamlingar och vid inval till olika organisationer samt vid utmärkelser av olika slag. Alla dessa praktiker var grundade i personliga relationer och således patriarkala. Men resultatet av dem, det vill säga den underordnade som på så sätt kom högre i hierarkin, föremålet för en insamling och den invalde i en organisation, som därmed fick ökad status, kunde ge en skjuts mot det professionella. De som fick sådan personligt grundad hjälp, kunde framstå som mer kompetenta och professionella, eftersom det samtidigt framstod som en formell meritering. På så sätt kunde den patriarkala praktiken omvandlas till ett professionellt sken.

Komparationen av Edströms och Wehtjes praktik, visar att deras ledarskap innehöll både patriarkala och professionella ideal, trots den starka idémässiga spridningen av professionella ideal vid denna tid.

Varken Edström eller Wehtje förmådde på ett övertygande sätt handla i enlighet med det professionella idealet. De patriarkala inslagen var alltför starka. Varför var det så? Detta ska diskuteras avslutningsvis.

Avslutande diskussion

Avhandlingen visar att företagsledarnas professionalisering, speglad genom såväl ideal (kapitel 3) som praktik (kapitel 4 och 5), inte var någon rätlinjig process. Båda idealtyperna, den patriarkala såväl som den professionella företagsledaren, har fått empiriskt stöd i de undersökta företagsledarnas praktik. I så måtto kan bägge idealen ses som identitetsskapande för företagsledarna. De yttre samhällsförändringarna med en ökad demokratisering

drev fram ett mer meritokratiskt och professionellt ideal, men i praktiken var det svårare för företagsledarna att leva upp till idealet.

Undersökningen har visat att företagsledarnas praktik inte kan sägas ha svarat helt mot de professionella idealen. Resultaten pekar istället mot att företagsledarnas ideal förändrades mer än praktiken, som var förhållandevis patriarkal under den studerade perioden.

De studerade företagsledarna förändrade inte sin praktik i enlighet med det professionella idealet. En professionalisering innebär ju en underordning under ett ideal som bygger på tillit till abstrakta system. Att företagsledarnas praktik inte förändrades helt mot det nya idealet vill jag koppla till denna ovilja till underordning. Ett handlande utifrån mer patriarkala mönster stöter undan denna underordning och tillåter självidentifikation med det överordnade.

Ytterligare orsaker till företagsledarnas bristande anpassning av sin praktik mot de professionella idealen kan sökas i oförmågan att skilja det privata från det offentliga. I praktiken spelade den konkreta personliga tilliten fortsatt stor roll, inte minst när det gällde att hjälpa fram sina egna söner, släktingar och anställda mot en företagskarriär. Det fanns även svårigheter med att skilja det privata från det offentliga, eftersom företagsledarna som personer gynnades av en god ekonomisk utveckling för de företag de ledde.

Genom studien av företagsledarnas praktik framgick att regler och rutiner inte alltid följdes. Företagsledarens kunde ställas inför val att vara lojal aningen mot de professionella reglerna eller mot den patriarkala sammanhållningen gentemot viktiga personer.

Sammantaget visar detta att företagsledarna inte var beredda att avstå från den personliga friheten. Att underordna sig system enligt det professionella idealet förutsatte ju att den personliga friheten beskars. En patriarkalt färgad identitetsuppfattning som överordnad företagsledare och elitperson tycks ha varit alltför stark för det.

Att nya ideal kunde formuleras och börja etableras inom loppet av ett par decennier tillskriver jag den betydelse idealen hade för att höja företagsledarnas status i samhället och för att ge dem legitimitet som ledare. De nya idealen gjorde att företagsledarna tydligare kunde framstå som legitima ledare i det moderna samhället, även om de i praktiken inte kunde följa de högt ställda idealen. De rutiner och tekniker som gav företagsledaren ökad kontroll och samtidigt innebar en underordning under idealen kom dock att anammas. Dessa kunde gälla ökad kontroll över underordnade chefers produktionsresultat. Viktigt att notera är att denna underordning under professionella ideal även innebar en inomorganisatorisk överordning i företagen. Möjligen var det lättare att underordna sig ideal som i praktiken innebar ökad kontroll över företagets anställda, eftersom de inte nödvändigtvis behövde upplevas som en ideologisk underordning utan tvärtom som en praktisk överordning.

Professionsteorier

Vad säger denna undersökning om tidigare påståenden om företagsledares professionalisering? För det första söker den problematisera företagsledarnas professionalisering genom att fokusera på ideal och praktik istället för på utbildningsaspekter. Utbildningsfrågor är bara en del av professionaliseringsprocessen. Professionalisering har här betraktats som både att formulera ideal och att i praktiken försöka leva upp till dem.

Hur fungerar professionaliseringsteorierna och hur passar de in på företagsledarna? Det går att se professionalisering som en social konstruktion som innehåller såväl ideal som praktik. Däremot räcker det inte att bara studera utbildnings- och karriärmönster för att nå en förståelse för hur företagsledarnas professionaliseringsprocess sett ut. Jag vill föreslå att professionaliseringen ska förstås som både forandet av ett nytt ideal och detta ideals överensstämmelse med en praktik. För att studera detta har det varit nödvändigt att undersöka framväxten av ett professionellt ideal och vilken sorts praktik som kunnat stödja detta ideal. Genom att se hur tillitens olika delar uppdelats i en konkret personlig tillit och en abstrakt systemtillit, har praktiken kunnat fångas och ges betydelse.

Tidigare har inte underordningen under ideal uppmärksammats i någon större utsträckning. Den underordning som påtalats av Emanuelsson och Milton handlar mer om den studerade yrkesgruppens underordning under andra yrkesgrupper. Lindfelts reflektion över elitidrottarnas underordning jämförd med legosoldatens, ligger närmare en total underordning där både ideal och praktik böjer sig för systemet.¹

Oviljan hos företagsledarna att i sin praktik underordna sig professionella ideal, verkade hämmande på en utveckling mot en professionell praktik. Att vara underordnad ideal rimmar illa med en patriarkal uppfattning om överordning. Den patriarkala praktiken blev på denna punkt inte utmanad av idealen, eftersom rangordningen inom företagen sattes före underordningen under systemet som helhet.

Iakttagelsen att en patriarkal praktik byggd på konkret personlig tillit kunde skänka professionell status, visar på professionalisering som en social konstruktion. Meriter vunna genom den patriarkala praktikens konkreta tillit kunde leda mot en professionell status, även om dessa meriter inte vanns i enlighet med en professionell praktik.

Vad saknades för att företagsledarnas professionaliseringsprocess skulle ha nått längre i praktiken? Möjligen skulle uppkomsten av en professionell etik som tydligt hade visat att företagsledarna var underordnade företagens utveckling, tilliten till abstrakta system och hela samhällets utveckling kunna vara ett svar på den frågan. Mabel Newcomers analys av de amerikanska företagsledarna 1950, visade både att en etik som satte det allmännas bästa i

¹ Emanuelsson (1990), s. 127 f.; Milton (2001), s. 37 ff. och Lindfelt (1999), s. 164.

centrum var under utveckling, och att den var aningen formlös.² En etik som tydligt påtalat underordningen under det professionella idealet skulle även tydligt ha begränsat de personliga förmånerna för företagsledarna, som vilade på deras personliga kontakter och konkret personlig tillit. En sådan etik skulle emellertid ha behövt vara starkare som identitetskonstruktör än den lojalitet, inom gruppen företagsledare, som uppenbarligen fanns.

Jag vill avslutningsvis även försöka säga något om betydelsen av den studerade professionaliseringsprocessen. Att ange ett socialt fenomenets betydelse är en särskild förklaringsform som, enligt Johan Asplund, inte kan översättas eller reduceras till andra förklaringsformer.³ Att ställa frågan om ett fenomenets betydelse är inte detsamma som att lyckas besvara denna fråga, men även ställandet av nya frågor utgör en viktig del av vetenskapens domäner.

Företagsledarnas professionaliseringsprocess kan betyda flera saker. En viktig betydelse är att den handlar om både ideal och praktik. Uppenbarligen gick idealen att förändra och omformulera enklare än det gick att förändra praktiken. Idealerna svarade mot de nya förväntningarna på de moderna företagens plats och funktion i samhället. De professionella idealerna svarade mot de framväxande demokratiska idealerna, där meriter gick före härkomst och där konkurrens placerade alla på sin rättmätiga plats utifrån mätbara prestationer.

Varför förändrades då inte företagsledarnas praktik i samma utsträckning som idealerna? De patriarkala praktikerna tycks ha fungerat tillfredsställande på det hela taget, även om de kompletterades med den abstrakta tilliten och professionaliseringstendenser där storskalighet kunde vinnas utan upplevelse av underordning. Den konkreta personliga tilliten kan inte helt ersättas av abstrakt tillit till system, vilket gav den patriarkala praktiken spelrum även under de nya professionella idealerna. Dessutom gav den patriarkala praktiken företagsledaren ett större mått av personlig bekräftelse från andra. Praktiken förändrades inte helt från det patriarkala till det professionella eftersom det skulle ha inneburit att företagsledarnas självidentifikation skulle ha förändrats från något överordnat till något underordnat.

Eftersom företagsledarna själva i praktiken inte tydligare strävade mot en underordning under det professionella idealet, kunde de heller inte socialt konstruera sig som professionella på ett mer trovärdigt sätt.

² Newcomer (1955: a), s. 151 och Newcomer (1955: b), s. 61.

³ Asplund (1970) s. 111 ff. Därmed inte sagt att det är en vanlig förklaringsform inom samhällsvetenskapen och i den ekonomisk-historiska forskningen.

Summary

The professionalisation of managers is an often assumed but not much investigated field in social sciences. Did it take place and if so, how did it happen? Previous studies suggest that the managers in Swedish industries were professionalised after the Second World War, but without investigating it. A crucial question here is what professionalisation means? There is a debate about what is meant with the term professionalisation. Either you choose the essentialist approach and consider doctors and lawyers as true professionals, or you consider professionalisation to be a social construction. As a social construction professionalisation can be seen as a process. In this thesis professionalisation is studied with a focus on changes in managers' ideals and practice.

By using the concept of trust it is easier to understand the process of professionalisation. Trust could be divided into personal trust and system trust. Personal trust works in less complex societies where personal relations is of great importance. System trust is trust to the system instead of trust to the persons within it. Personal trust is therefore more concrete and system trust more abstract. System trust is necessary for the process of professionalisation, because larger systems, like educational, bureaucratic systems, economic and political systems on which professionalisation is built cannot depend on personal relations and personal trust (Luhmann 1979).

The perspective of this thesis considers professionalisation to be socially constructed and the professional ideal to be expressed through many different variables. Education and recruitment are two variables. Also the distinction between owners and managers has been considered to play a part in the construction of professionalisation of managers, where managers with none or little ownership in a company have been considered as professional managers. Equally important is to consider the professionalisation of the managers as a response to, for example, the social mobilization of workers into union movement.

To be able to investigate the professionalisation of managers in Sweden 1910–1945, this thesis creates a model over management ideals, called the traditional patriarchal and the modern professional ideal of management practice. To accomplish that, previous research on management is interpreted within a wider context. The result is the following model:

Figure 1. Model of management ideals

TRADITIONAL Personal trust – concrete	RATIONAL System trust – abstract
<p style="text-align: center;">Patriarchal ideal</p> <p>No separation between public and private spheres</p> <p>One coherent societal elite: management is one possible career path</p> <p>Legitimacy as manager emanates from ownership and elite membership</p> <p>Informal justice – dependant on the manager as a person</p> <p>Personal judgment is a guiding principle for action</p> <p>(The manager is always a man)</p>	<p style="text-align: center;">Professional ideal</p> <p>Separation of private and public spheres</p> <p>Occupational specialization on management which is an activity subordinate to the goal of achieving what's best for the company</p> <p>Legitimacy as manager emanates from specific occupational qualifications</p> <p>Formal justice – dependant on the system and its regulations</p> <p>Rules and routines are a guiding principle for action</p> <p>(Gender neutral)</p>

In the patriarchal ideal there is no difference between the private and the public. In the professional ideal there is a difference between public and private, where management belongs to the public where there are rules and norms for behaviour and this creates an occupational role. The occupation as a manager depends on system trust to work, whereas a patriarchal manager can act upon personal trust. The patriarchal manager sees management as an activity among many others, while the professional manager is specialized and subordinate to the system and the goal of the company. The patriarchal manager gets legitimacy from being an elite member and an owner. The professional manager has to earn legitimacy through merits and knowledge. In the patriarchal ideal the justice is informal and tied to the manager as a person, while the professional ideal deals with a formal justice depending on rules and routines.

It is important to remember that the patriarchal ideal works through the patriarchal manager who is personally superior to the system, while the manager in the professional ideal accepts a subordinate roll in regard to the system. The patriarchal ideal works in an environment with personal relations, while the environment of professional managers creates different roles. The patriarchal manager is dependant on his personal relations for exercising

his power, but lacks a system trust tool for power. The professional manager is subordinate to the system, but within the system he/she is superior and can use the system for exercising power downwards in the hierarchy.

To be able to study the growth of a new professional ideal, it was necessary to look at research on management and discussions on management questions. The Association of Swedish Industries was started in 1910. It was an association that ten years later gathered all managers of big companies in Sweden, but also many smaller companies. Its aim was to work for a better climate for big business. Through its publishing activity, the Association endeavoured to promote effective companies. Up until the 1940s, they published almost 200 reports on company effectiveness. The new management ideal meant putting the industrial company as an entity at the centre of development hence subordinating the manager into the system. The company should strive for economic growth and efficiency subordinating the manager to the company interests.

Management in practice has been studied with the model of management ideals as a point of departure. Two managers were selected: J. Sigfrid Edström who was the CEO of Asea and Ernst Jonas Wehtje who was the CEO of Skånska Cement. This was done in order to see if managers in their practice could be seen as pure professionals in line with the new professional ideal or if it is more appropriate to see them as patriarchal. The most important material for this investigation was their correspondence, which was large and where all sort of questions was dealt with. Through their correspondence different aspects on management practice got answers.

Conclusions

One results of this thesis is that the managers were able to initiate a new professional ideal through discussions on management and effective company issues. In accordance with the new management ideals, we would expect an adjustment of Edström's and Wehtje's practice towards the professional ideal. But the study of their practice has shown that it was not that simple. Some of their practice was closer to the professional ideal whereas other actions matched better with the patriarchal ideal.

The thesis shows that the professionalisation of management was not a straightforward process. The professional ideal, focusing on behaviour that was in both the company's and the public's interest, made the managers legitimate leaders in theory. The development and the changes in Society, especially the democratization process, pushed for a professional ideal, but in practice it was more difficult for the managers to achieve this ideal. Management ideals changed more than did management practice, which was to a considerable extent patriarchal during the period studied.

The managers studied did not change their practice totally in accordance with the professional ideal. A professionalisation would have made them subordinate to the system and its rules. The fact that the manager's practice did not change more towards the professional ideal could be seen as an aspect of their unwillingness to subordination. Further reasons for the weak adjustment towards the professional ideal could be seen in the managers failing to separate the private sphere from the public sphere. In practice personal trust was important, not at least when it came to helping relatives and employees with their carriers. This personal help also constructed the managers as patriarchal, because it made them superior.

The fact that the ideal could change in a couple of decades is interpreted as a result of the managers wanting to increase their status and legitimacy in the Society. The new ideal made the managers look more like legitimate leaders, although the practice did not follow the high ideals in all ways. They tried hard to accomplish those routines and techniques that gave them increased control over the company. A prerequisite for the professional ideal is a hierarchical organisation, whereas the executive manager is head of the organisation, the manager still is subordinated to the ideal of professionalisation.

Professionalisation of managers could mean several things. An important criterion of a realized professionalisation is that it should concern both a new ideal and a practice in line with this ideal. Obviously it was easier to change the ideal than the practice. The new ideals responded to the changing society and its democratization, where merits were a better ground for legitimacy than was origin. Why then did not the practice change as easy as the ideals did? One answer is that the patriarchal practice seems to have been functional. However, it was supplemented with system trust in cases where it improved the efficiency of business without an experience of subordination of the managers themselves.

What can this study tell us about professionalisation? I want to see professionalisation as a social construction where both ideal and practice has to be studied. Also general developments of the society have to be taken under consideration. A totally successful professionalisation is not possible according to my model, because personal trust must always exist in human interaction. However, there must be a reasonable correspondence between ideal and practice to create legitimacy from the professional towards society. The debate in the last decade about a lack of women as managers, for example, can be seen as a result of a gap between ideal and practice, which threatens the legitimacy for managers as professionals.

Käll- och litteraturförteckning

Otryckta källor

Riksarkivet (RA)

J. Sigfrid Edströms arkiv:
Korrespondens 1905–1938
Självdeklarationer 1903–1953

Lunds Landsarkiv (LLA)

Eslövs tingsrätt:
Ernst Jonas Wehtjes (f. 1891-07-17) bouppteckning

Stockholms stadsarkiv (SSA)

Stockholms tingsrätt:
J. Sigfrid Edströms (f. 1870-11-21) bouppteckning

Lunds Universitetsbibliotek (LUB)

Ernst Jonas Wehtjes arkiv:
Korrespondens 1918–1942
Volym Varia, manuskript ”Företagsledaren och företaget” 1946

Handelshögskolan i Stockholm (HHS)

Stockholms Handelshögskolas arkiv:
F2a Diverse elev- och utbildningshandlingar: Vol. F2a:20 1914-1918, lärjungar

Föreningen Stockholms Företagsminnen (FSF)

Sveriges Industriförbunds arkiv:
Styrelseprotokoll 1909–1910

Klipparkiv och styrelseberättelser för företagsuppköp:
Asea 1916–1937

Elanders Novum (EN)

Aseas arkiv:

Aktieägarförteckningar 1909, 1912 och 1919

Tryckta källor

- Berle, Adolf & Means, Gardiner (1932), *The Modern Corporation and Private Property*. New York.
- Carlson, Sune (1945), *Företagsledning och företagsledare*. Stockholm.
- De Geer, Gerhard (1936) "Företaget ur arbetsgivarens synpunkt" i De Geer, G., Bergman, S. och Flyckt, T. *Företaget ur arbetsgivarens, arbetsledarens och arbetarens synpunkter*. Stockholm.
- Göransson, Fredrik (1936) *Företagare och andra arbetare*. Uppsala.
- Monopolitiska sammanslutningar inom svensk industri* (1924), utredning verkställd på uppdrag av Tull- och traktatkommittén av Adolf Ljunggren. Stockholm.
- Newcomer, Mabel (1955: a), *The Big Business Executive. The factors that made him 1900-1955*. New York.
- Newcomer, Mabel (1955:b), "Professionalization of Leadership in the Big Business Corporation" i *Business History Review*, nr 22.
- Nordlund, Erland (1914) "Företagsamheten, dess betydelse och främjande" i *Ekonomiska studier tillägnade Marcus Wallenberg på hans femtioårsdag den 5 mars 1914*. Stockholm.
- Nordlund, Erland (1919) *Nordisk tidskrift i organisation*, volym 1.
- Ohlin, Bertil (1921) "Nationalekonomi och företagsledning" i *Nordisk tidskrift i organisation*, volym 3.
- Oljelund, Stefan (1937) "Ny patriarkalism inom industrin" i *Fackföreningsrörelsen: organ för Landsorganisationen i Sverige*, del 2.
- Prytz, Björn (1927) "Kraven på företagsledaren" i Belfrage, Kurt & Hörlin, Harald, *Handel och industri. Praktisk handbok för affärsmän*. Stockholm.
- Prytz, Björn (1931) "Hjärnan som tänker och leder. Några ord om företagsledningens betydelse" i *Sunt förnuft*, nr 8.
- Stadsfullmäktige i Malmö*. Protokoll med bihang (1939–1946).
- Sveriges Allmänna Exportförening 1887–1912* (1912). Stockholm.
- Sveriges Industriförbund 1910–1920* (1920). Stockholm.
- Taussig, F. W. & Joslyn, C. S. (1932), *American Business Leaders. A Study in Social Origins and Social Stratification*. New York.
- Wallenberg, Marcus (1927) "Chefens betydelse för affärsföretaget" i *Sunt förnuft*, nr 8, samt i (1928) *Bankvärlden*, nr 1.

Tidskrifter

- Affärsvärlden* (1910–1945).
- Aseas egen tidning* (1909–1924).
- Bankvärlden* (1915–1945).
- Fackföreningsrörelsen* (1921–1945).
- Industria* (1905–1945).
- Nordisk tidskrift i organisation* (1919–1922).

Sfären (1921–1932).
Sunt förnuft (1921–1932).
Tidskrift för affärsekonomi (1928–1932).

Publikationer utgivna av Sveriges Industriförbund

Bergen, T. A. (1918), *Grunddragen för planering, konstruktion, uppförande och utrustning av industribyggnader enligt rationella principer*.
Calmes, Albert (1911), *Fabriksorganisation*.
Calmes, Albert (1915), *Statistiken inom industri och handelsföretag*.
Ekelöf, Gösta (1940), *Arbetsledarskap och arbetsledarplikter i svensk industri*.
Ford, Henry (1923), *Mitt liv och mitt arbete*.
Forsberg, Erik August (1919), ”Specialisering och standardisering inom industrien” i *Standardisering inom svensk industri*.
Fredriksson, Nils (1911), *Verkstadsorganisation vid blandad tillverkning*.
Gerstner, Paul (1918), *Kort handledning vid studium av balansräkningar*.
Kärnekull, Olof (1922), *Om sparsamhet inom industriell drift*.
Lewin, Carl (1910), *Inventarieböcker och avskrivningar*.
Meyer, Edvard (1916), *Modern reklam*.
Sillén, Oskar (1913), *Grunddragen för industriell självkostnadsberäkning*.
Sillén, Oskar (1915), *Affärsföretagets likviditet*.
Stahre, Margareta (1918), ”Välfärdsanordningar” i Bergen, T. A., *Grunddragen för planering, konstruktion, uppförande och utrustning av industribyggnader enligt rationella principer*.
Standardisering inom svensk industri: förhandlingar vid Sveriges Industriförbunds årsmöte den 9 april å Grand Hôtel, Stockholm (1919), Industriförbundet.
Svedberg, Ivar (1911), *Lönestatistik vid industriella verk*.
Svensson, Seth (1925), *Industriella avskrivningsmetoder och inventarieböcker*.
Taylor, Frederick W (1913), *Rationell arbetsdelning*.
Thörnqvist, Gerhard (1925), *Om försäljning*.

Lexikon och handböcker

Svenskt biografiskt lexikon (SBL).
Svenska män och kvinnor.
Svenska aktiebolag (1934–1945).
Svenska aktiebolag och enskilda banker (1916–1933).
Sveriges bankmatrikel (1948).
Tvåkammarriksdagen 1867–1970, (1986), band 3.
Vem är vem i Götaland utom Skåne, Halland, Blekinge (1965).
Vem är vem i Skåne, Blekinge, Halland (1969).
Vem är vem i Svealand utom Stor-Stockholm (1964).

Litteratur

- Ahrne, Göran & Hedström, Peter (1999), *Organisationer och samhälle. Analytiska perspektiv*. Lund.
- Andersson, Lars I (2003), *Tradition och förändring. Den skånska högern i dess borgerliga omgivning 1928–1936*. Lund.
- Asplund, Johan (1970), *Om undran inför samhället*. Uppsala.
- Bauman, Zygmunt (1994), *Döden och odödligheten i det moderna samhället*. Göteborg.
- Berle, Adolf & Means, Gardiner (1932), *The Modern Corporation and Private Property*. New York.
- Berner, Boel (1996), *Sakernas tillstånd. Kön, klass, teknisk expertis*. Stockholm.
- Bodman, Gösta (1929), *Chalmers tekniska institut. Matrikel 1829–1929*. Göteborg.
- Bodström, Lennart (1956), "Industrins, handelns och hantverkets folk i riksdagen 1920–1953" i *Näringslivets folk i riksdagen*. Stockholm.
- Burnham, James (1947), *Direktörernas revolution*. Stockholm.
- Burrage, Michael (1993), "From practice to school-based professional education" i Rotblatt, Sheldon & Wittrock, Björn, eds., *The European and American university since 1800*. Cambridge.
- Bratt, K. A. (1950:1953), *J. Sigfrid Edström. En levnadsteckning*. Två delar, Stockholm.
- Bring, Samuel E. (1940), *Vänners hyllning till J. Sigfrid Edström på sjuttioårsdagen den 21 november 1940*. Stockholm.
- Bringmark, Gösta (1962), *Från dagaträl till medborgare. Malmö stadsfullmäktige 100 år: en krönika i ord och bild om stadens utveckling 1863–1962*. Malmö.
- Bromölla: samhälle och industri vid Ivsjöns strand* (1979). Bromölla.
- Carlson, Sune (1945), *Företagsledning och företagsledare*. Stockholm.
- Carlson, Sune (1985), "Ett sekels industriledare. En studie av chefer för svenska industriföretag åren 1880, 1930 och 1980, deras familjebakgrund, utbildning och utlandserfarenhet", *Working Paper, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet*, nr 3. Uppsala.
- Carlson, Sune (1983), *Studier utan slut. Ekonomi, företag, människor*. Stockholm.
- Carlsson, Sten (1950), *Svensk ståndscirkulation 1680–1950*. Uppsala.
- Carlsson, Sten (1988), "Partiväsendet i den svenska tvåkammarriksdagen 1867–1970" i *Tvåkammarriksdagen 1867–1970*. Stockholm.
- Carlsson, Sten & Rosén, Jerker (1961), *Svensk historia. Del två, tiden efter 1718*. Stockholm.
- Carlsson, Torsten (1999), "Palatsrevolutionen i Uddeholm 1949" i Lindgren, Håkan & Olsson, Ulf, *Bevara och beforska. Festskrift till Gert Nylander den 15 april 1999*. Stockholm.
- Cassis, Youssef (2000), *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*. Oxford.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1977), *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*. Cambridge.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1990), *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge.
- De Geer, Hans (1978), *Rationaliseringsrörelsen i Sverige: effektivitetsidéer och socialt ansvar under mellankrigstiden*. Stockholm.

- Edström, Magnus (1940), "Hemma och på resor" i Bring, Samuel E., *Vänners hyllning till J. Sigfrid Edström på sjuttioårsdagen den 21 november 1940*. Stockholm.
- Edström, Sigfrid (1959), *Minnen ur mitt liv*. Stockholm.
- Eklund, Maria (1985), *Publikationer från Sveriges Industriförbund 1910–1984*. Stockholm.
- Emanuelsson, Agneta (1990), *Pionjärer i vitt. Professionella och fackliga strategier bland svenska sjuksköterskor och sjukvårdsbiträden, 1851–1939*. Stockholm.
- Engwall, Lars & Zamagni, Vera, eds. (1998), *Management education in historical perspective*. Manchester.
- Ericsson, Christer (1997), *Vi är alla delar av samma familj. Patronen, makten och folket vid Nyby bruk 1880–1940*. Stockholm.
- Ericsson, Christer (2002), "Mellan storindustri och folkparti – högern och företagen vid 1900-talets mitt" i Nilsson, Torbjörn, red., *Anfall eller försvar? Högern i svensk politik under 1900-talet*. Stockholm.
- Ericsson, Christer (2004), *Fotboll, bandy och makt. Idrott i brukssamhället*. Stockholm.
- Fagerfjäll, Roland (2000), *Affärsvärldens hundra år*. Stockholm.
- Fellman, Susanna (2000), *Uppkomsten av en direktörsprofession. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900–1975*. Helsingfors.
- Florin, Christina & Johansson, Ulla (1993), "Där de härliga lagrarna gro-": kultur, klass och kön i det svenska läroverket 1850–1914. Stockholm.
- Gasslander, Olle (1959), *Bank och industriellt genombrott. Stockholms enskilda bank kring sekelskiftet 1900, del 2*. Stockholm.
- Gieryn, F. Thomas (1999), *Cultural Boundaries of Science: Credibility on the Line*. Chicago.
- Glete, Jan (1983), *Asea under hundra år: 1883-1983: en studie i ett storföretags organisatoriska, tekniska och ekonomiska utveckling*. Stockholm.
- Glete, Jan (1991), "Ägarkoncentrationen i den politiska demokratin" i Eidem, Rolf & Skog, Rolf, red., *Makten över företagen*. Stockholm.
- Glete, Jan (1993), "Swedish Managerial Capitalism: Did It Ever Become Ascendant?" i *Business History*, no 2.
- Glete, Jan (1994), *Nätverk i näringslivet. Ägande och industriell omvandling i det mogna industrisamhället 1920–1990*. Stockholm.
- Grönberg, Per-Olof (2003), *Learning and Returning. Return Migration of Swedish Engineers from the United States, 1880–1940*. Umeå.
- Gunnarsson, Elving (1988), *Från Hansa till handelshögskola. Svensk ekonomundervisning fram till 1909*. Uppsala.
- Gårdlund, Torsten, red. (1973), *Atlas Copco 1873–1973. Historien om ett världsföretag i tryckluft*. Nacka.
- Gårdlund, Torsten (1976), *Marcus Wallenberg 1864–1943: hans liv och gärning*. Stockholm.
- Harnesk, Börje (1986), "Patriarkalism och lönearbete: teori och praktik under 1700- och 1800-talen" i *Historisk tidskrift*, nr 3.
- Hasselberg, Ylva (1998), *Den sociala ekonomin. Familjen Clason och Furudals bruk 1804–1856*. Uppsala.
- Hasselberg, Ylva (2003), *Spindeln i nätet. Erik Johan Ljungberg, lojalitet och ingenjörssidighet på Domnarvet och Skutskär, 1875–1896*. Uppsala.

- Hasselberg, Ylva & Matti, Tomas (2002), "A family of owners? Ownership networks in Stora Kopparberg, 1875–1917", unpublished paper presented at the 6th European Business History Association Annual Congress in Helsinki, August 22nd to 24th 2002.
- Helén, Martin (1955:1956:1957) *Asea 1883–1948*. Tre delar, Västerås.
- Henriksson, Rolf G. (1990), *Som Edström ville – hur IUI blev till*. Stockholm.
- Hildebrand, Karl-Gustaf (1970), *Erik Johan Ljungberg och Stora Kopparberg*. Uppsala.
- Holgersson, Charlotte (2003), *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet*. Stockholm.
- Isaksson, Anders (2002), *Per Albin. Del fyra, Landsfadern*. Stockholm.
- Johanson, Jan (1995), "Sune Carlson – rationellt tänkande ekonom och forskningens entreprenör" i Engwall, Lars, *Föregångare inom företagsekonomin*. Stockholm.
- Johansson, Anders L. & Magnusson, Lars (1998), *LO andra halvseket. Fackföreningsrörelsen och samhället*. Stockholm.
- Jörberg, Lennart (1961), *Growth and Fluctuations of Swedish industry 1869-1912: studies in the process of industrialisation*. Stockholm.
- Jörberg, Lennart (1971), *A History of Prices in Sweden 1732–1914*. Vol. II. Lund.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977), *Men and women of the corporation*. New York.
- Kilander, Svenbjörn (1991), *Den nya staten och den gamla. En studie i ideologisk förändring*. Stockholm.
- Kjellberg, Sven T. & Svensson S. Artur, red. (1969), *Slott och herresäten i Sverige: ett konst- och kulturhistoriskt samlingsverk. Närke; Västmanland*. Malmö.
- Kock, Karin (1932), *Skånska Cementaktiebolaget 1871–1931. Minnesskrift*. Uppsala.
- Larsson, Mats (1991), *En svensk ekonomisk historia 1850–1985*. Stockholm.
- Larsson, Mats (2001), *Bonniers – en mediefamilj 1953–1990. Förlag, konglomerat och mediekoncern 1953–1990*. Stockholm.
- Larsson, Mats & Olsson, Ulf (1992), "Industrialismens sekel" i Industriförbundet, *Sveriges Industri*. Stockholm.
- Lewin, Leif (1967), *Planhushållningsdebatten*. Stockholm.
- Lif, Anders (2004), *1917: en berättelse om Sigfrid Edström, Asea, Västerås och revolutionen*. Västerås.
- Lindeberg, Sven-Ola (1968), *Nöd hjälp och samhällsneutralitet. Svensk arbetslöshetspolitik 1920–1923*. Lund.
- Lindfelt, Mikael (1999), *Idrott och moral. Reflektioner över idrottens moral*. Nora.
- Lindgren, Håkan (1994), *Aktivt ägande: Investorer under växlande konjunkturer*. Stockholm.
- Luhmann, Niklas (1979), *Trust and Power. Two Works*. New York.
- Lundström, Ragnhild (1999), *Bank, industri, utlandsaffärer: Stockholms enskilda bank 1910–1924*. Stockholm.
- Magnusson, Lars (1986), "Patriarkalism och social kontroll" i *Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia*, nr 33.
- Magnusson, Lars (1996), *Sveriges ekonomiska historia*. Stockholm.
- Magnusson, Ulf (1996), *Från arbetare till arbetarklass. Klassformering och klassrelationer i Fagersta – ett mellansvenskt brukssamhälle ca 1870–1909*. Uppsala.
- Mallin, Christine A. (2004), *Corporate Governance*. New York.
- Marceau, Jane (1989), *A family business? The making of an international business elite*. Cambridge.

- Matti, Tomas (2003), *Industriförbundet och den demokratiska utmaningen. Företagsledarnas professionaliseringsprocess, 1900–1940*. Uppsala.
- Mauss, Marcel (1997), *Gåvan*. Lund.
- Mills, C. Wright (1956), *The power elite*. New York.
- Milton, Lena (2001), *Folkhemmets barnmorskor. Den svenska barnmorskekårens professionalisering under mellan- och efterkrigstid*. Uppsala.
- Misztal, Barbara, A. (2000), *Informality. Social theory and contemporary practice*. London.
- Modig, Hans (1993), "Management of Public Enterprises: A Special Type of Managerial Capitalism? The Swedish Case" i *Business History*, no 2.
- Molin, Karl (1998), *Den moderne patriarken. Om arbetsledarna och samhällsombandlingen 1905–1935*. Stockholm.
- Nationalekonomiska föreningens förhandlingar* (1933). Stockholm.
- Newcomer, Mabel (1955: a), *The Big Business Executive. The factors that Made Him 1900-1955*. New York.
- Newcomer, Mabel (1955:b), "Professionalization of Leadership in the Big Business Corporation" i *Business History Review*, nr 22.
- Nordström, Gunnar (1993), *Mo och Domsjö AB och arbetareorganisationerna intill 1940. Frans Kempes personalpolitiska program och Domsjö arbetareförening*. Uppsala.
- Olsson, Sven (1963), *Parlament i Aros*. Västerås.
- Persson, Bo (2001), *Motsträviga myndigheter. Sektorsforskning och politiska styrning under 1980-talet*. Stockholm.
- Petersson, Tom (2003), *I teknikrevolutionens centrum. Företagsledning och utveckling i Facit 1957–1972*. Uppsala.
- Petrelus, Pernilla & Sjöstrand, Sven-Erik (2002), *Rekrytering av koncernstyrelser. Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter*. Stockholm.
- Roper, Michael (1994), *Masculinity and the British Organisation Man since 1945*, New York.
- Schön, Lennart (2000), *En modern svensk ekonomisk historia: tillväxt och omvandling under två sekel*. Stockholm.
- Selander, Staffan, red. (1989), *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*. Lund.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1997), *The Two Faces of Management. The Janus Factor*. London.
- Sjöstrand, Sven-Erik m. fl., red. (1999), *Osynlig företagsledning*. Lund.
- SOU 1968:7 *Ägande och inflytande inom det privata näringslivet, Koncentrationsutredningen*.
- SOU 1997:135 *Ledare, makt och kön*.
- Stenlås, Niklas (1998), *Den inre kretsen. Den svenska ekonomiska elitens inflytande över partipolitik och opinionsbildning 1940–1949*. Lund.
- Stenlås, Niklas (2001), "The Rise of Political Activism in Scandinavian Big Business 1900–1950" i Byrkjeflot, Haldor et al., eds., *The Democratic Challenge to Capitalism. Management and Democracy in the Nordic Countries*. Bergen.
- Stenlås, Niklas (2002), "Kampen om högern – uppbyggnaden av Allmänna valmansförbundet 1904–1922" i Nilsson, Torbjörn, red., *Anfall eller försvar? Högern i svensk politik under 1900-talet*. Stockholm.
- Sundin, Bo (1981), *Ingenjörvetenskapens tidevarv*. Umeå.

- Svensson, Tommy (1986), "Japansk företagsledning och svenska bruk – en felande länk?" i *Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia*, nr 33.
- Sågvall-Ullenhag, Kersti (1970), *AB Åtvidabergs förenade industrier med föregångare*. Uppsala.
- Söderpalm, Sven-Anders (1976), *Direktörsklubben. Storindustri i svensk politik under 1930- och 1940-talen*. Stockholm.
- Taussig, F. W. & Joslyn, C. S. (1932), *American Business Leaders. A Study in Social Origins and Social Stratification*. New York.
- Therborn, Göran (1989), *Borgarklass och byråkrati i Sverige. Anteckningar om en solskenshistoria*. Lund.
- Torstendahl, Rolf (1989:a), "Kunskapens makt" i Nybom, Thorsten, red., *Universitet och samhälle. Om forskningspolitik och vetenskapens samhällsroll*. Stockholm.
- Torstendahl, Rolf (1989:b), "Professionalisering, stat och kunskapsbas. Förutsättningar för en teoribildning" i Selander, Staffan, red., *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*. Lund.
- Treslow, Kjell (1986), *Verkstadsföreningen under 90 år. En krönika*. Stockholm.
- Ullenhag, Kersti (2000), "The federation of Swedish Industries in Swedish Politics" i Kuijaars, Anne-Marie, Prudon, Kim & Visser, Joop, eds., *Business and Society: Entrepreneurs, Politics and Networks in a Historical Perspective*. Proceedings of the third European Business History Association (EBHA) conference "Business and society", September 24-26, 1999, Rotterdam, The Netherlands. Rotterdam.
- Useem, Michael (1984), *The Inner Circle. Large corporations and the rise of business political activity in the U.S. and U.K.* New York.
- Wahl, Anna (1996), "Företagsledning som konstruktion av manlighet" i *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 1.
- Wallenberg, Marcus sr (1940), "Industrimannen och Asea-chefen" i Bring, Samuel E., *Vänners hyllning till J. Sigfrid Edström på sjuttioårsdagen den 21 november 1940*. Stockholm.
- Wallenberg, Marcus jr (1970), *J. Sigfrid Edström. Inför hundraårsdagen av hans födelse den 21 november 1870*. Västerås.
- Wallerstedt, Eva (1988), *Oskar Sillén professor och praktiker. Några drag i företagsekonomiämnets tidiga utveckling vid Handelshögskolan i Stockholm*. Uppsala.
- Weber, Max (1986), *Kapitalismens uppkomst*. Stockholm.
- Wikberg, Karin (2005), *Amatör eller professionist? Studier rörande amatörfrågan i svensk tävlingsidrott 1903–1967*. Malmö.
- Wästberg, Per (1988), *Ernst och Mimmi*. Höganäs.
- Yttergren, Leif (2004), "Nurmi-affären" i *Idrott, historia & samhälle. Svenska idrottshistoriska föreningens årsskrift 2004*. Stockholm.
- Åberg, Alf (1972), *Cement i 100 år. En krönika om Skånska Cementaktiebolaget*. Malmö.
- Åkerman, Johan (1933), *Ett elektriskt halvsekel. ASEA 1883–1933*. Västerås.
- Östlund, David (1995), "Gerhard Törnqvist – mönsterbildare, planekonom och marknadsprofet" i Engwall, Lars, *Föregångare inom företagsekonomin*. Stockholm.

Acta Universitatis Upsaliensis
UPPSALA STUDIES IN ECONOMIC HISTORY
Editors: Maths Isacson & Lars Magnusson

Volumes 1-9 are part of the series *Ekonomisk-historiska studier*, Scandinavian University Books, which were published in 1965-1973 by Esselte Studium, Stockholm.

Under its new title, the series is included in the publication group *Acta Universitatis Upsaliensis* and is distributed in the same way as the other series of that group.

1. Bo Gustafsson, *Den norrländska sågverksindustrins arbetare 1890-1913. Arbets- och levnadsförhållanden*. 1965. Lic avhandl.
2. Nils Gruvberger, *Svensk utrikessjöfart 1865-1885. Företagsformer och ägandestruktur*. 1965. Lic.avhandl.
3. Lars Furhoff, *Upplagespiralen*. 1967. Lic.avhandl.
4. Bo Gustafsson, *Marxism och revisionism. Eduard Bernsteins kritik av marxismen och dess idéhistoriska förutsättningar*. 1969.
5. Kersti Sägval-Ullenhag, *AB Åtvidabergs förenade industrier med föregångare*. 1970.
6. Jörgen Ullenhag, *Den solidariska lönepolitiken i Sverige. Debatt och verklighet*. 1971.
7. *Ur ekonomisk-historisk synvinkel. Festskrift tillägnad professor Karl-Gustaf Hildebrand 25.4.1971*.
8. Hans Modig, *Järnvägarnas efterfrågan och den svenska industrin 1860-1914*. 1971.
9. Staffan Sjöberg, *Arbetare vid Surahammars järnverk. Löne- och anställningsförhållanden 1936-1969*. 1973.
10. Ragnhild Lundström, *Alfred Nobel som internationell företagare. Den nobelska sprängämnesindustrin 1864-1886*. 1974.
11. Göran Dyverfeldt, *Norrbottnisk sågverksindustri 1900-1925. AB Ytterstfors-Munksund och dess föregångare*. 1974.
12. Britta Jonell Ericsson, *Skinnare i Malung. Från hemarbete till fabriksindustri*. 1975.
13. Karsten Lundequist, *Socialhjälpstagande - utveckling och orsaker 1945-1965. Med en intensivundersökning av hjälptagandet i Uppsala*. 1976.
14. Eskil Ekstedt, *Utbildningsexpansion. En studie över den högre utbildningens expansion och ekonomins strukturella omvandling i Sverige under efterkrigstiden*. 1976.
15. Bertil Jakobsson, *Företaget, kommunen och individen. En studie i relationerna mellan Söderfors bruk AB och Söderfors kommun och dess invånare 1895-1925*. 1976.
16. Bo Gustafsson (utg.), *Den offentliga sektorns expansion. Teori och metodproblem. Bidrag från ett tvärvetenskapligt symposium i Uppsala 9-12 mars 1976 anordnat med stöd av Statens Råd för Samhällsforskning*. 1977.
17. Alf Johansson, *Den effektiva arbetstiden. Verkstäderna och arbetsintensitetens problem 1900-1920*. 1977.
18. Maths Isacson, *Ekonomisk tillväxt och social differentiering 1680-1860. Bondeklassen i By socken, Kopparbergslän*. 1979.
19. Franklin Chinna Swamy Vivekananda, *Unemployment in Karnataka, South India*. 1979.

20. Lars Magnusson, *Ty som ingenting angelägnare är än mina bönders conservation ... – Godsekonomi i östra Mellansverige vid mitten av 1700-talet*. 1980.
21. Howard Simson, *The Social Origins of Afrikaner Fascism and its Apartheid Policy*. 1980.
22. Anders Forsman, *En teori om staten och de offentliga utgifterna*. 1980.
23. Kurt Wickman, *Makro-ekonomisk planering - orsaker och utveckling*. 1980.
24. Jan-Erik Pettersson, *Kristidsekonomi och företagsutveckling. Industrin i Uppsala län 1939-49*. 1980.
25. Lars Magnusson, *Kapitalbildning i Sverige 1750-1860: Godsen*. 1983.
26. Mats Larsson, *Arbete och lön vid Bredsjö bruk. En studie av löneprinciper och lönenivåer för olika yrkeskategorier vid Bredsjö bruk 1828-1905*. 1986.
27. Bob Engelbertsson, *Industriarbete i förindustriell arbetsmiljö. Sala gruva och silververk under 1800-talet*. 1987.
28. Peter Gårestad, *Industrialisering och beskattning i Sverige 1861-1914*. 1987.
29. Mats Morell, *Studier i den svenska livsmedelskonsumtionens historia. Hospitalhjonens livsmedelskonsumtion 1621-1872*. 1989.
30. Mats Essemyr, *Bruksarbetarnas livsmedelskonsumtion. Forsmarks bruk 1730-1880*. 1989.
31. Une Sahlgren, *Från mekanisk verkstad till internationell industrikoncern. AB Scania Vabis 1939-1960*. 1989.
32. Irma Irlinger, *TCO och kvinnorna. Tidsperioden 1944-1974. Studie av TCOs och SIFs arbetsmarknadspolitik och behandling av principen lika lön för lika arbete*. 1990.
33. Kersti Ullenhag (ed.), *"Hundred Flowers Bloom", Essays in Honour of Bo Gustafsson*. 1991.
34. Paulina de los Reyes, *The Rural Poor. Agrarian Changes and Survival Strategies in Chile 1973-1989*. 1992.
35. Inger Jonsson, *Linodlare, väverskor och köpmän. Linne som handelsvara och försörjningsmöjlighet i det tidiga 1800-talets Hälsingland*. 1994.
36. Bo Hännestrand, *Människan, samhälle och ledarhunden. Studier i ledarhundsarbetets historia*. 1995.
37. Torbjörn Lundqvist, *Den stora ölkartellen. Branschorganisering och kartellbildning i bryggeriindustrin 1885-1914*. 1995.
38. Ulf Magnusson, *Från arbetare till arbetarklass. Klassformering och klassrelationer i Fagersta - ett mellansvenskt brukssamhälle ca 1870-1909*. 1996.
39. Lars-Olov Johansson, *Levebrödet. Den informella ekonomin i 1930-talets Dalarna*. 1996.
40. Juan Bergdahl, *Den gemensamma transportpolitiken. Elimineringen av hinder för gränsöverskridande vägtransporter inom den Europeiska Gemenskapen 1958-1992*. 1996.
41. Göran Salmonsson, *Den förståndiga viljan. Svenska Järn- och metallarbetareförbundet 1888-1902*. 1998.
42. Nighisty Ghezae, *Irrigation Water Management. A Performance Study of the Rahad Scheme in Sudan, 1977-1996*. 1998.
43. Annika Åkerblom, *Arbetarskydd för kvinnor. Kvinnlig yrkesinspektion i Sverige 1913-1948*. 1998.
44. Klas Nyberg, *Kommersiell kompetens och industrialisering. Norrköpings ylleindustriella tillväxt på Stockholms bekostnad 1780-1846*. 1999.
45. Richard Ringmar, *Gästriklands bergsmän, Kronan och handelskapitalet. Aktörer och institutionella spelregler i bergsmansbruket, 1650-1870*. 1999.
46. Mikael Lönnborg, *Internationalisering av svenska försäkringsbolag. Drivkraft, organisering och utveckling 1855-1913*. 1999.

47. Fredrik Sandgren, *Åt var och en efter behov? En studie av lanthandeln i Revsundsregionen i östra Jämtland 1870-1890*. 1999.
48. Torbjörn Engdahl, *The Exchange of Cotton. Ugandan Peasants, Colonial Market Regulations and the Organisation of the International Cotton Trade, 1904-1918*. 1999.
49. Mikael Olsson, *Ownership Reform and Corporate Governance. The Slovak Privatisation Process in 1990-1996*. 1999.
50. Pernilla Jonsson, *Marknadens väv. Svenska mekaniserade bomullsväverier i distribution och försäljning 1850-75*. 2000.
51. Alejandro González Arriagada, *Surviving in the City. The Urban Poor of Santiago de Chile 1930-1970*. 2000.
52. Lars Fälting, *Småhusfinansiering. En studie av kommunens, statens och enskilda aktörers riskhantering i Nyköping 1904-1948*. 2001.
53. Magnus Carlsson, *Det regionala särintresset och staten. En studie av beslutsprocesserna kring Mälarbanan och Svealandsbanan 1983-1992*. 2001.
54. Erik Lindberg, *Borgarskap och burskap. Om näringsprivilegier och borgerskapets institutioner i Stockholm 1820-1846*. 2001.
55. Carl Jeding, *Co-ordination, Co-operation, Competition. The Creation of Common Institutions for Telecommunications*. 2001.
56. Tom Petersson, *Framväxten av ett lokalt banksystem. Oppunda sparbank, Södermanlands enskilda bank och stationssamhället Katrineholm 1850-1916*. 2001.
57. Christer Petersson, *Lanthandeln. En studie av den fasta handelns regionala utveckling i Västmanlands län 1864-1890*. 2001.
58. Rikard Skårfors, *Stockholms trafikledsutbyggnad. Förändrade förutsättningar för beslut och implementering 1960-1975*. 2001.
59. Kersti Ullenhag, *Delen och helheten. Företags- och industrihistorisk forskning under fyra årtionden*. 2001.
60. Henrik Lindberg, *Att möte krisen. Politikbyte på lokal nivå under industrikrisen i Söderhamn 1975-1985*. 2002.
61. Anna Eriksson-Treter, *Anspraak och argumentation. En studie av användning och uttolkning av lag vid naturresurskonflikter i nordvästra Hälsingland ca 1830-1879*. 2002.
62. Annette H. K. Son, *Social Policy and Health Insurance in South Korea and Taiwan. A Comparative Historical Approach*. 2002.
63. Anders Sjölander, *Den naturliga ordningen. Makt och intressen i de svenska sparbankerna 1882-1968*. 2003.
64. Peter Hedberg, *Handeln och betalningarna mellan Sverige och Tyskland 1934-1945. Den svensk-tyska clearingepoken ur ett kontraktsekonomiskt perspektiv*. 2003.
65. Ylva Hasselberg och Peter Hedberg (red.), *I samma båt. Uppsatser i finans- och företagshistoria tillägnade Mats Larsson*. 2003.
66. Hilda Hellgren, *Fasta förbindelser. En studie av låntagare hos sparbanken och informella kreditgivare i Sala 1860-1910*. 2003.
67. Jenny Andersson, *Mellan tillväxt och trygghet. Idéer om produktiv socialpolitik i socialdemokratisk socialpolitisk ideologi under efterkrigstiden*. 2003.
68. Sofia Murhem, *Turning to Europe. A New Swedish Industrial Relations Regime in the 1990s*. 2003.
69. Branka Likic Broboric, *Democratic Governance in the Transition from Yugoslav Self-Management to a Market Economy. The Case of the Slovenian Privatization Debates 1990-1992*. 2003.

70. Rebecca Svensson, *När järnarbetare hanterar spaden och målaren knackar makadam. Om arbetslöshetspolitik i en arbetarstyrd kommun, Västerås, under 1920-talets krisår*. 2004.
71. Kristina Lilja, *Marknad och hushåll. Sparande och krediter i Falun 1820–1910 utifrån ett livscykelerspektiv*. 2004.
72. Malin Junestav, *Arbetslinjer i svensk socialpolitisk debatt och lagstiftning 1930-2001*. 2004.
73. Johan Samuelsson, *Kommunen gör historia. Museer, identitet och berättelser i Eskilstuna 1959-2000*. 2005.
74. Berit Bengtsson, *Kampen mot § 23. Facklig makt vid anställning och avsked i Sverige före 1940*. 2006.
75. Tomas Matti, *Professionella patriarker. Svenska storföretagsledares ideal, praktik och professionaliseringsprocess 1910–1945*. 2006.