

UPPSALA PAPERS IN FINANCIAL AND BUSINESS HISTORY

REPORT NO 18
2003

INDUSTRIFÖRBUNDET OCH DEN DEMOKRATISKA UTMANINGEN FÖRETAGSLEDARNAS PROFESSIONALISERINGSPROCESS, 1900-1940

Tomas Matti



UPPSALA
UNIVERSITET

DEPARTMENT OF ECONOMIC HISTORY

UPPSALA PAPERS IN FINANCIAL AND BUSINESS HISTORY

REPORT NO 18
2003

INDUSTRIFÖRBUNDET OCH DEN DEMOKRATISKA UTMANINGEN FÖRETAGSLEDARNAS PROFESSIONALISERINGSPROCESS, 1900-1940

Tomas Matti

DEPARTMENT OF ECONOMIC HISTORY
ISSN 1104-0726
ISRN UU-EKHI-R—18—SE

© UPFH och författaren
ISSN 1104-0726
ISRN UU-EKHI-R—18—SE

1. Inledning	3
1.1. Näringslivets organisering	4
1.2. Företagsledarnas förändring	6
1.3. Professionalisering	8
1.4. Större företag	14
1.5. Chandlers stadiemodell	16
1.6. Kritiken mot Chandlers stadiemodell.....	16
1.7. Företagsledarideal	17
1.8. Syfte.....	20
1.9. Material och metod.....	21
1.10. Disposition	21
2. Industriförbundets organisation	23
2.1. Organisering av företagande	23
2.2. Industriförbundets tillkomst	24
2.3. Industriförbundets organisation	26
2.4. Personerna i styrelsen och arbetsutskottet	35
2.5. Sammanfattning	38
3. Industriförbundets praktik	40
3.1. Industrins män i statligt arbete	40
3.2. Industriförbundet och den tekniska utbildningen.....	42
3.3. Folkbildning och handelsundervisning	47
3.4. Ekonomiskt rationellt tänkande.....	48
3.5. Sammanfattning	50
4. Industriförbundets publikationer	51
4.1. Innehållet	53
4.2. Idéerna	54
4.3. Den professionelle företagsledaren	61
4.4. Sammanfattning	65
5. Slutsatser	67
Bilagor (1-4)	71
Summary	78
Käll- och litteraturförteckning	81

1. INLEDNING

Början av 1900-talet var den period när demokratiseringen av samhället på allvar tog fart. 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. Demokratiseringen fungerade som en utmaning för den patriarkala företagsledaren och politikern, där företagandet ofta valdes före politiken.¹

Demokratiseringen innebar även att företagets arbetskraft fick rösträtt. Det var en kamp som föregicks av facklig organisering, först från arbetarhåll men senare även från arbetsgivarhåll, och där nya spelplaner etablerades i kampen om löner och arbetsförhållanden. Demokratiseringen innebar för företagsledarna upprättandet av olika organisationer som skulle svara på det hot som demokratiseringen utgjorde. Förändringen av samhället påverkade även företagsledandet och företagen. 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.² Vi kan kalla denna förändring för en företagsledarnas professionaliseringsprocess där målet var, som för många andra yrkesgrupper, att erhålla status och exklusivt monopol på de arbetsuppgifter man ansåg sig vara mest lämpade för att sköta.

Demokratiseringen av samhället var fast sammanlänkad med dess industrialisering och modernisering. För företagets del betydde moderniseringen ofta att de blev större. I större företag uppstod behovet av nya sätt att organisera dem och därmed nya hierarkier samt tekniker för att driva dem framgångsrikt.

¹ Se exempelvis *Näringslivets folk i riksdagen*, 1956. Där framgår att andelen företagsledare minskat i riksdagen under början av 1900-talet.

² Om betydelsen för den ekonomiska eliten att få folkligt stöd under demokratiseringen av samhället vid denna tid, se även Stenlås (2001), s 265.

1.1. Näringslivets organisering

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.³ Högern var stark, men oorganiserad, 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.⁴ Även de konservativa industrimännen intog ofta, särskilt i sociala frågor, en mera framstegsvänlig hållning än godsägarna.⁵ Generellt kan man säga att storföretagare var borgerliga, men att borgerligheten 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.⁶ Rent parlamentariskt och numerärt fanns ingen intressegrupp som förlorade mer på demokratiseringen och de politiska reformerna, än näringslivet och industrin.⁷

I riksdagen satt åren 1897-1953 i första kammaren 150 personer och i andra kammaren 230 personer.⁸ Lennart Bodström har i en undersökning visat att industriidkare och grosshandlare med flera, det vill säga den som kan klassas som företagsledare för större företag, utgjorde en fjärdedel (37 av 150) av första kammarens ledamöter år 1910, alltså innan den demokratiserats. 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 1907-1909. År 1920 var siffran så låg som 11 det vill säga knappt 5 procent.⁹

Vilka förklaringar finns till att företagsledare allt mindre har kommit att engagera sig partipolitiskt under 1900-talet? Ur ett västeuropeiskt perspektiv hävdar Youssef Cassis att den ökade professionaliseringen, 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.¹⁰ En förklaring på en mer praktisk

³ Stenlås (2002), s 78.

⁴ Stenlås (2002), s 49 och 62.

⁵ Carlsson (1950), s 138.

⁶ Se exempelvis Nordlund (2003), s 53.

⁷ Söderpalm (1976), s 11 och Ericsson (2002), s 158.

⁸ Carlsson (1988), s 16 och 21.

⁹ Bodström (1956), s 24-25 och 32.

¹⁰ Cassis (2000), s 206.

nivå av denna utveckling ger Sven-Anders Söderpalm när han hävdar att företagen inte hade tid med partipolitik eftersom företagsledarsysslan blev mer tidskrävande.¹¹ Jan Glete menar att ekonomisk och politisk makt kom att särskiljas under 1900-talet.¹² Han hävdar även att de industriella och demokratiska genombrotten förde nya ekonomiska och politiska eliter till makten och att det var två helt skilda nya eliter som grep makten i två helt olika maktsfärer.¹³ Glete pekar ut tre politiska områden där de stora ägarna och deras företag 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 och professionalisering. ”Det är ingen tillfällighet”, skriver Glete, ”att rollerna som företagsledare, politiker och intresserepresentant genomgick dessa förändringar samtidigt”.¹⁴

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 som både företagsledare och partipolitiker alltmer svårhanterlig. Företagsledarnas upplevda tidsbrist kan fogas in i denna förklaring, men det är identifikationen med ett professionellt företagsledarideal som ger den större förklaringen till varför företagsledarna i allt mindre grad kom att arbeta partipolitiskt. 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 mera allmänpolitiska intressen.¹⁵

Företagsledarna kom att i allt mindre grad organisera sig kring partipolitik och istället söka sig samman kring frågor runt själva företagandet. Från näringslivets sida hade flera organisationer bildats kring sekelskiftet. Redan år 1887 hade Sveriges allmänna exportförening inrättats för att främja den svenska exporten.¹⁶ Även vissa industribranscher hade organiserat sig, liksom SAF (1902) och Stockholms Handelskammare (1902). En nackdel med branschsammanlutningar

¹¹ Söderpalm (1976), s 11.

¹² Glete (1991), s 202. 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.

¹³ Glete (1991), s 209.

¹⁴ Glete (1991), s 212.

¹⁵ Glete (1991), s 214.

¹⁶ Se *Sveriges allmänna exportförening 1887-1912*.

från näringslivets sida när det gällde att påverka politiken, var att de inte utgjorde ett samlat organ för industrins problematik. 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”.¹⁷ Sveriges Industriförbund bildades år 1910. En stor del av förbundets 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.¹⁸ Det gällde att skapa en organisation som kunde vara både en arena för företagsledare och en aktör i samhällsopinionen som verkade för den samlade industrin. Industriförbundet blev den organisation som drev frågor, framförallt av betydelse för de stora företagen, deras ledare och ägare.

Därmed avgränsade man sig från SAF och arbetsmarknadsrelationerna. Grundandet av SAF var ett svar på arbetarnas organisering i fackföreningar från slutet av 1800-talet. SAF utgjorde arbetsgivarnas motpart i frågor rörande förhållanden i arbetet, främst när det gällde löneförhandlingar.

1.2. Företagsledarnas förändring

Något som vi har bristfälliga kunskaper om är hur företagsledarnas situation förändrades. I och med demokratiseringen, företagens växande storlek och splittrade ägande kom den anställda företagsledaren att få större betydelse än tidigare. Den anställda företagsledaren behövde själv inte äga några aktier i det företag han ledde.¹⁹ Företagsledaren kunde bli en länk mellan företagsägarna och den allt större organisation som företaget utgjorde. Detta innebar naturligtvis förändringar för de anställda företagsledarna jämfört med tidigare

¹⁷ Industriförbundets arkiv, styrelseprotokollspärmen 1909-10, lös kopia.

¹⁸ Lindeberg (1968), s 200.

¹⁹ Enligt Marceau (1989), s 5, ökade i hög utsträckning de verkställande direktörernas ägande av de företag de var anställda i från 1940-talet och fram till 1960-talet i USA.

företagsledare som ofta startat och byggt upp sitt företag under ett mer eget ansvar eller vidareutvecklat ett familjeföretag.

Den fråga som ligger till grund för denna studie är utvecklingen av företagsledarnas professionaliseringsprocess. Ett annat sätt att uttrycka detta på är att undersökningen avser studera företagsledare och deras sätt att organisera sitt yrke och hur de bygger upp sin yrkesidentitet. Huvudfrågan behandlar förändringen från ett företagsledarideal (ett patriarkalt ideal) som var rådande i början av 1900-talet, till ett annat företagsledarideal (ett professionellt ideal) kring 1940. Med ideal menas här en medveten norm. Denna förändring av ideal kallar jag för en professionaliseringsprocess. Den utlösande faktorn för företagsledarnas professionaliseringsprocess var demokratiseringen av samhället i stort.²⁰

Var kan denna företagsledarnas professionaliseringsprocess förväntas avspeglas? Företagsledarna hade ingen gemensam yrkesorganisation, men de större företagens ledare gick under 1910-talet i stor utsträckning samman i Sveriges Industriförbund. Dess uttalade syfte var att verka för att den svenska industrins intressen skulle främjas. Samtidigt blev Industriförbundet en arena för produktion av ideal för stora företag och ideal för hur dessa skulle ledas. Industriförbundet behöver inte vara den enda organisation där processen kan analyseras, men i licentiatuppsatsen är det denna som är i fokus. Vi har utifrån tidigare forskning en rad påståenden eller antaganden om företagsledarnas professionalisering.²¹ Vad vi saknar är en empirisk studie över denna process. Det är denna brist som föreliggande uppsats ämnar göra något åt.

Det finns sannolikt inte någon forskare som styrt tänkandet kring storföretagens framväxt som amerikanen Alfred D Chandler. Han har tecknat en modell i tre stadier, främst utifrån amerikanskt empiriskt material. Det första stadiet karaktäriserades av personligt ledda företag där ägarna både utövade den dagliga ledningen över företagen och skapade de mer långsiktiga strategiska målen för företagen. I det andra stadiet tog ägarna beslut över de strategiska frågorna men lämnade över den dagliga ledningen till anställda företagsledare. Det tredje stadiet slutligen karaktäriseras av att de anställda företagsledarna hade hand om såväl den dagliga ledningen som de strategiska

²⁰ Ericsson (2002). Det finns inte mycket forskat kring huvudfrågan i Sverige, men det finns skandinavisk forskning på temat. Se Byrkjeflot et al (eds) (2001).

²¹ Exempelvis Therborn (1989), s 112, Stenlås (1998), Fellman (2000) och Ericsson (2002), s 142.

besluten.²² Kritik har förvisso riktats mot denna modell, särskilt om man beaktar andra förhållanden än de amerikanska.²³ Modellens genomslagskraft har ändå i sin enkelhet varit stor.

1.3. Professionalisering

Samhällets demokratisering utmanade företagsledarens legitimitet. Inom politiken etablerades rätten till en röst per myndig medborgare. Inom företagen var det aktiekapitalet som bestämde röstens vikt. Det gällde för kapitalet att övertyga arbetarna om att de som var satta att leda företagen gjorde det för att de var de mest lämpade och att alla skulle vinna på denna arbetsdelning. Det är här företagsledarnas professionaliseringsprocess kommer in som svar på den demokratiska utmaningen. Professionaliseringsprocessen skulle etablera företagsledaren som lämplig ledare utifrån mer demokratiska ideal.²⁴

Vad är en profession och vad är en professionaliseringsprocess? Det finns ingen enhetlig definition inom forskarvärlden på vad en profession är, även om frågan har varit omdiskuterad. Därför måste varje forskare på något sätt göra sin egen definition.²⁵ Det finns dock två inriktningar, där den ena är essentialistisk och den andra konstruktivistisk. Den essentialistiska inriktningen utgår ifrån att det finns vissa objektiva grunder för vad som utgör en profession och den utgår från ett litet antal yrken, främst från anglosaxiska länder. Den konstruktivistiska inriktningen försöker istället studera skapandet av professioner genom yrkesgruppers strategier för att nå professionell status.²⁶ Jag stödjer mig främst på professionsteoretikerna Rolf Torstendahls, Svante Beckmans och Thomas Brantes antaganden.²⁷ De har inte en gemensam teori utan försöker i konstruktivistisk anda på olika sätt vidareutveckla professionaliseringsteorier. Ingen av dem ger entydiga svar på vad professionalitet är eller har varit, utan de intresserar sig snarare för olika aspekter av ett problemkomplex.

Svante Beckman har utgått från olika definitioner av professionalisering. I ett europeiskt språkbruk, menar han, används profession ofta som synonymt med yrke i allmänhet. Distinktionerna professionell-

²² Chandler (1990). Se även Glete (1994), s 48-50.

²³ De empiriska undersökningar på svenska förhållanden som finns redovisade i Ullenhag (red) (1993), visar dåligt stöd för Chandlers modell om en ensidig och klar utveckling från ägarstyrning till direktörsstyrning.

²⁴ Denna tolkning bygger jag främst på Stenlås (2001).

²⁵ Se olika artiklar i Selander (red) (1989).

²⁶ Torstendahl (1989). Se även Hasselberg & Kärnekull (2001).

²⁷ Selander (red) (1989).

amatör och professionell-lekman visar att professionalisering innebär ett ”föryrkligande”. Kopplat till detta språkbruk finns en tanke om att den som yrkesmässigt utövar en verksamhet är skickligare än en som inte gör det. Det professionella får därmed en positiv värdering. Begreppet professionalisering kan användas för att beteckna en växande skicklighet eller att de formella meritkraven ökar.²⁸

En profession kan således rimligen betraktas som en yrkesgrupp, även om alla yrken inte behöver anses vara professioner. En profession är något mer än ett yrke. En profession har ett visst mått av inflytande över sitt yrke. Jag tror att man dessutom måste förstå en profession som något ständigt (potentiellt) föränderligt. Det går då att se en profession som en process. En professionaliseringsprocess är en strävan för en yrkesgrupp att nå ett visst mått av erkännande och status. Jag delar Beckmans uppfattning och menar att en yrkesgrupp kan ha all anledning att vilja se på sig själva som professionella just med tanke på de positiva konnotationer som begreppet ofta har, då det refererar till skicklighet, legitimitet och en yrkesetik som ska ges av vederhäftighet. För att sätta igång denna process behöver de dock någon organisation som kan hjälpa till i denna strävan.

Inom den empiriska professionaliseringsforskningen har man ofta utgått från olika yrken och deras organisationer för att samla ett empiriskt material. Exempelvis studerade Agneta Emanuelsson sjuksköterskornas professionalisering och Lena Milton barnmorskekårens professionalisering.²⁹ När det gäller företagsledarna finns däremot ingen uttalad yrkesorganisation och inte heller finns någon tvingande utbildning för företagsledare och därför ingen legitimation. Vad som däremot finns är en organisation som i första hand har riktat sig mot företagsledarna för de stora företagen – Sveriges Industriförbund. Genom att använda material från Industriförbundet är det därför möjligt att fånga företagsledarnas organisering. Industriförbundet var en formellt sett frivillig organisation utan möjligheter att utfärda sanktioner mot företag och dess ledare som inte levde upp till förbundets ideal. Industriförbundet kan mer ses som en arena för utformningen av företagsledarideal. Andra organisationer kan ha verkat i denna professionaliseringsprocess, men dessa kommer att utslutas här.

²⁸ Beckman (1989), s 58-61.

²⁹ Emanuelsson (1990) och Milton (2001).

Hans De Geer har i sin doktorsavhandling undersökt vad han kallat rationaliseringsrörelsen i Sverige.³⁰ Till stora delar tangerar hans undersökning denna, däribland tidsperioden samt många av aktörerna. Begreppet professionalisering har dock inte utnyttjats i någon större grad av De Geer.³¹ Det är istället idé-, kunskapsmässiga och organisatoriska förutsättningar för rationalisering, som är föremål för De Geers undersökning.³² Jag tror att vi kan betrakta rationaliseringsrörelsen som en del av företagsledarnas professionaliseringsprocess. Strävan efter rationalitet och effektivitet inom företagen kan ses som uttryck för framväxten av ett professionellt företagsledarideal.

Till de klassiska professionerna räknas läkare och advokater. Men naturligtvis kan även företagsledare studeras utifrån en professionsteori. Rolf Torstendahl avvisar tanken på att det skulle finnas någon given utgångspunkt från vilken det är möjligt att avgöra vilka grupper som bör räknas som professionella och menar att professionaliseringsteorin rimligtvis handlar om kunskapsbaserade grupper och deras ställning och handlingsmönster.³³

Kunskapsbaserade grupper får sin kunskap genom utbildning och det kan råda en kamp om på vilket sätt denna utbildning ska skötas. Ett sätt att bedriva utbildningen på är genom att staten tar kontroll över den och står som garant för att en tillräcklig mängd utbildas samt att de håller vissa minimikrav som staten kontrollerar. Ett annat är att yrkesgruppen själv utbildar den mängd människor den anser sig behöva för att reproduceras med bibehållen eller ökad status, legitimitet och grad av oberoende. Torstendahl hävdar att även om all forskning om professionella utgått ifrån att de på ett eller annat sätt varit relaterade till högre utbildning, så är den högre utbildningen ändå ingen konstant. Det finns en dynamik mellan staten, högre utbildning och professioners utövare med tillhörande organisation, som förändras med tiden.³⁴

Jag betraktar företagsledare som en kunskapsbaserad grupp, men *vilken* kunskap som gör dem till en grupp, är en fråga som måste undersökas. Denna kunskap förmodas vara föränderlig över tid. Företagsledares ställning är även det en historisk och empirisk fråga,

³⁰ De Geer (1978).

³¹ Se dock De Geer (1978), s 238-239, där det hävdas att rationaliseringsexpertens yrkesroll under mellankrigstiden i betydande mån blev professionaliserad.

³² De Geer (1978), s 12.

³³ Torstendahl (1989), s 31.

³⁴ Torstendahl (1989), s 33.

såväl som deras handlingsmönster för att bli en grupp med ett minsta gemensamt ideal och fungerande legitimitet även det är en empirisk fråga. Torstendahl menar vidare att de fasta kriterier som vanligen anförts i tidigare professionaliseringsteorier, exempelvis sådana som fastslagit de klassiska professionerna, istället ska betraktas som variabler. Då blir professionaliseringsteorin en öppen fråga. Professionalismen kan helt enkelt ta sig olika uttryck.³⁵ Forskning om professionella utgår från att de på ett eller annat sätt är relaterade till högre utbildning och Torstendahl påtalar även statens roll för professioner särskilt i ett europeiskt sammanhang.³⁶ Sten Carlssons iakttagelse om att storföretagarklassen i mitten av 1900-talet utgjorde det enda ledarskikt vars rekrytering var undandragen statsmaktens och politikernas direkta inflytande pekar dock på att företagsledarna för de stora företagen eller dess ägare lyckats med att själva kontrollera sin reproduktion.³⁷

Thomas Brante kompletterar diskussionen med professionstyper, där professionerna kategoriseras och analyseras på basis av deras objektiva materiella villkor.³⁸ Brante urskiljer fem professionstyper; ”fria” professioner, klassiska akademiska professioner, (välfärds)statens professioner, kapitalets professioner och den politiska professionen.³⁹ Poängen med Brantes typer är att ett yrke som exempelvis läkare kan förekomma inom de fyra första typerna. Den viktigaste skiljelinjen går mellan kapitalets och statens professioner, menar han. Företagsledare kan enkelt placeras inom kapitalets professioner, det vill säga de är underställda kapitalets allmänna överlevnadsvillkor och är ytterst inriktade på att öka företagets profit. Men det finns även företagsledare inom statliga serviceorgan, som har större anledningar att försvara välfärdsstaten och som inte är lika beroende av marknadsprinciperna. Företagsledare för mindre företag kan placeras bland fria professioner, dit Brante räknar specialiserade hantverkare, småföretagare och entreprenörer.⁴⁰

Brante hävdar vidare att man inte bör betona den formella utbildningen och examinationen alltför mycket eftersom många professionella får en stor del av sina yrkeskunskaper efter den formella utbildningen. Brante exemplifierar med ingenjörer som vidareutbildas i

³⁵ Torstendahl (1989), s 31.

³⁶ Torstendahl (1989), s 33.

³⁷ Carlsson (1950), s 139,

³⁸ Brante (1989), s 42.

³⁹ Brante (1989), s 42-44.

⁴⁰ Brante (1989), s 42.

företagen.⁴¹ Man kan lägga till företagsledare, där den formella utbildningen inte utgör något krav för att de ska kunna få anställning vid ett större företag, utan där yrkeserfarenheter och tidigare arbeten är nog så viktiga för karriärframgångar. Det är troligen i ”yrket” och i yrkets gemensamma organisation som företagens och företagsledarnas ideal konstrueras, återskapas och förändras. Den tysta kunskap som lärs ut i yrken genom ett sorts lärlingskap är även en central del i framväxten av de klassiska professionerna, vilket Michael Burrage visat. Burrage har undersökt bland annat advokaters och läkares utbildningsvägar i Frankrike, USA och England och hur de gått från en praktisk lärlingsutbildning till en skolbaserad professionell utbildning. Praktikerna förlorade inflytandet och kontrollen över utbildningen då den blev formaliserad, men inom den formaliserade utbildningen var den tysta, normativa kunskapen fortfarande betydelsefull.⁴²

Vad har professionalitet för fördelar? Om vi summerar professionaliseringsteorierna från Torstendahl, Brante och Beckman kan man säga att ingen yrkesgrupp ”i sig” kan betraktas som professionell eller inte, utan att det istället handlar om olika sätt att uppnå professionell status såväl inom den egna gruppen som i omvärldens ögon. Detta resonemang implicerar att professionalitet alltid är något eftersträvt och att en yrkesgrupp alltid vill öka sin status. Vi kan också konstatera att en yrkesgrupp eller profession kan finnas inom olika professionstyper. För företagsledarnas del är jag här intresserad av kapitalets professioner, eftersom företagsledare inom statens professioner kan antas verka under en annan logik än marknadslogiken och för att de fria professionernas företagsledare inte tillhör gruppen ledare för stora företag.⁴³ Slutligen finns en fara för forskaren att okritiskt anamma begreppet profession då det ofta har positiva konnotationer som studieobjektet självt kan vara benägen att söka skapa. Professionalitetens fördelar är således att de ska ge status, legitimitet och oberoende så att yrkesgruppen får monopol på vissa arbetsuppgifter som kan betraktas som deras.

Den undersökning som följer om företagsledarnas professionella strategier syftar alltså *inte* till att fastslå huruvida företagsledarna är professionella eller inte, utan vilka *strategier* de använt sig av för att försöka uppnå professionell status, vilket antas vara varje yrkesgrupps mål. Viktigt i detta sammanhang blir då att undersöka hur företagsle-

⁴¹ Brante (1989), s 44-45.

⁴² Burrage (1993), s 140-187.

⁴³ Utifrån Thomas Brantes typologisering, Brante (1989).

darna för de stora företagen försökt skapa gemensamma ideal som grund för professionaliseringsprocessen. Detta ideal måste också studeras eftersom det utgör ett fundament för gruppens sammanhållning.

Då begreppet professionalisering är svårfångat och mångtydigt är det på sin plats med en summering av diskussionen om begreppet för denna undersökning. Jag betraktar professionalisering som en process som är eftersträvansvärd för varje yrkesgrupp. Professionaliseringen föregås eller sker parallellt med ett utvecklande av ett ideal. Professionalisering kan ses som en institutionalisering för skapandet av rutiner och standardisering inom olika organisationer, i syfte att förbättra verksamheten genom att göra den mer kontrollerbar för den egna gruppen. För att en yrkesgrupp ska kunna starta en professionaliseringsprocess behöver den organisera etablerandet av ett ideal. Gruppens mål är ofta att skapa status, oberoende och legitimitet för sin verksamhet genom att den vill definiera problemområden som den själv är expert att lösa.

Det finns en skillnad mellan fackliga strategier och professionella strategier. De fackliga strategierna används oftast av yrkesgrupper i underordnade positioner där de genom strejker och mobilisering försöker få del av de mer privilegierade yrkesgruppernas förmåner. Det finns även en horisontell facklig strategi som innebär att en yrkesgrupp kräver liknande förmåner som andra yrkesgrupper med liknande utbildningslängd, men med exempelvis högre löner. De professionella strategierna används oftast av mer privilegierade yrkesgrupper. Dessa handlar i tidigare forskning mest om strategier för stängning för att utesluta konkurrerande grupper och för att skapa ett kunskapsmonopol åt sin egen grupp. Likheten mellan fackliga och professionella strategier är att bägge förutsätter organisering. En kombination av fackliga och professionella strategier är också möjlig. Alla yrken har dock inte vare sig professionella strategier eller fackliga strategier. För att en yrkesgrupp ska kunna utöva fackliga eller professionella strategier måste det finnas någon form av yrkesorganisering, som yrkesmedlemmarna stödjer.⁴⁴ För företagsledarna svarade SAF som organisation för de fackliga strategierna och Industriförbundet som organisation för de professionella strategierna.

Förekomsten av en professionaliseringsprocess förutsätter grupp- eller särintressen. Ett patriarkalt ideals förutsättningar är däremot ett organiskt tänkande om helhet eller konsensus. Ett patriarkalt ideal kan

⁴⁴ Milton (2001), s 34 och Parkin (1979).

inte stå emot allt för starka gruppintressen utan kan då omvandlas mot ett professionellt ideal. Det som hände med företagsledarnas patriarkala ideal var att det, på grund av demokratiseringsprocessen i samhället, utsattes för framförallt arbetarnas gruppintresse och därför blev tvunget att omvandlas i en professionaliseringsprocess mot ett professionellt företagsledarideal.

Företagsledarna får betraktas som en privilegierad yrkesgrupp som kan antas ha utfört stängning på något sätt.⁴⁵ På vilka sätt kunde en stängning ha praktiserats? Antalet svenska storföretag var under första halvan av 1900-talet begränsat. Det verkar rimligt att anta att företagen hade personlig kännedom om andra företagare, om inte direkt så åtminstone indirekt via andra företagare. Betydelsen av exempelvis formella examensbevis som grund för stängning borde ha varit mindre när gruppen företagare var relativt liten och överblickbar. Det är fullt möjligt att informella nätverk mellan företagsledare kunde utgöra ett tillräckligt sovringsinstrument för inträden i gruppen. Familjenätverk kring olika företagsgrupper i början av seklet tycks inte ha varit tillräckligt för att sätta igång en professionaliseringsprocess. Tillkomsten av Sveriges Industriförbund år 1910 kan vara ett exempel på en företagsledarnas yrkesorganisation. En hypotes är att Industriförbundet spelade roll för företagsledarnas professionaliseringsprocess. Det är således genom Industriförbundet som företagsledarna kan förväntas svara på den demokratiska utmaningen genom att etablera nya ideal.

1.4. 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 på företagen i början av 1900-talet. Ett av problemen är 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 1912.⁴⁶ Han rangordnar utifrån produktionsvärde, men noterar även antal anställda. Strax före sekelskiftet, år

⁴⁵ Begreppet stängning eller uteslutning är en översättning från engelskans *closure* som har använts av exempelvis Parkin (1979).

⁴⁶ Jörberg (1961), s 193-196. Nedslagsåren är 1872, 1889, 1897 och 1912.

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.⁴⁷

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 på företag utan på arbetsställe, och för att det råder viss osäkerhet kring uppgifterna. Uppskattningsvis fanns dock 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 anställda.⁴⁸ 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 anställda. De största företagen, med över 7 000 anställda, var nu Tändsticksbolaget, SKF, Asea och Electrolux.⁴⁹ Även om uppgifterna inte är exakta kan vi postulera en ökning i företagsstorlek under 1900-talets första hälft.

Att företagen blir större gör också att avstånden inom dem ökar. En ledare för ett mindre företag använder sig av andra tekniker för organisation och för att kontrollera och entusiasmera arbetarna än vad en ledare för ett större företag gör. Det ideala företaget påverkas även av företagets storlek. Vi kan anta att storleken har betydelse. Om företagen växer måste företagsidealen också förändras.

⁴⁷ Jörberg (1961), s 195-196. 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. Dock var det 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.

⁴⁸ Se Fagerfjäll (2000) s 121. Observera att källhänvisningar saknas i Fagerfjälls framställning.

⁴⁹ Företag som Uddeholm, SCA, Stora Kopparberg, SLT och Grängesberg hade mellan 4 000 och 6 000 anställda. Ibid. s 125.

1.5. Chandlers stadiemodell

Alfred D. Chandlers verk är de som flitigast refererats till för att ge röst åt en modernisering och professionalisering av företagsledaren.⁵⁰ Chandlers undersökning utgår från USA, som jämförs med bland annat Tyskland och Storbritannien, och tidsperioden är i huvudsak 1840-1920, den tid när USA blev industrialiserat och urbaniserat. År 1840 var nästan alla direktörer ägare, eller partner, i de företag de styrde, men runt år 1920 hade det moderna företaget en dominerande position.⁵¹ Chandlers antaganden om direktörernas revolution har haft stort genomslag i senare forskning.⁵² Chandlers stadiemodell har förklarat att i takt med aktiebolagens ökade popularitet och företagens ökade storlek, så har ägandet kommit att splittras 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.

En förekommande ståndpunkt har varit att de anställda företagsledarna har ansetts vara professionella i sin egenskap av att *inte* vara företagets huvudägare.⁵³ Tankebanorna har gått i riktningen att företagsledaren för att kunna avancera i de större företagen i växande grad bör ha gjort det på sina formella meriter och att hela företagsorganisationsutvecklingen gått hand i hand med en meritokratisk ideologi. Chandlers modell över storföretagens utveckling och därmed förknippade stigande grad av professionalitet för företagsledaren, innebär en sorts essentialism som säger; det finns professioner och företagsledare utgör en profession.

1.6. Kritiken mot Chandlers stadiemodell

Utgår man ifrån och godtar Chandlers antagande om företagsledarnas professionalitet, så finns det ingen anledning att studera professionalisering som en process eller något som går att förstå på ett mer komplext vis. Om man istället hävdar att yrkesgrupper strävar mot

⁵⁰ Chandler (1977) och Chandler (1990) är de som oftast refereras till.

⁵¹ Chandler (1977), s 1-5.

⁵² Tanken om direktörernas revolution framfördes av Berle & Means redan 1932 och av James Burnham vid andra världskriget. Berle & Means (1932) och Burnham (1947).

⁵³ Fellman (2000).

erkännande och status, om de har möjlighet till det, blir det intressant att undersöka *hur* de har gått tillväga. När ett perspektiv, så som Chandlers, fått stor spridning, kan det vara angeläget att undersöka vilka alternativa perspektiv som finns. Jag menar att Chandlers modell bör utsättas för en kritisk granskning, just av det skälet att den tenderar att både förenkla och försköna bilden av storföretagsledare.

Det är möjligt att frågan om ägande eller inte ägande är relevant att ta hänsyn till vid bedömningen av företagsledares professionaliseringsprocess, och att en anställd direktör tenderar att handla utifrån andra strategier än en direktör som äger sitt företag. Att det skulle vara sådana enkla faktorer, som bestämmer huruvida företagsledare utgör en profession eller inte, låter sig endast förenas med en essentialistiskt professionaliseringstradition. Jag utgår däremot ifrån ett konstruktivistiskt synsätt där fokus ligger på processen i sig. Chandlers perspektiv på professionalisering blir tämligen snävt då det bortser från samhällsförändringar och mest handlar om hur företagen blir större och att ägandet blir mer uppdelat vilket gynnade de anställda direktörerna som ansvarade för hur produktionen skulle organiseras. Med ett konstruktivistiskt professionaliseringsperspektiv på frågan, är det lättare att inkludera samhällsliga förändringar som exempelvis demokratisering och uppkomsten av nya företagsledarideal.

Varför är detta om företagsledarnas professionaliseringsstrategier en intressant fråga? Mitt svar pekar i två riktningar. Dels finns ett empiriskt värde i att undersöka företagsledarna för stora företag för att se vad som binder samman dem till en grupp och hur detta gått till. Men det finns även ett teoretiskt värde i att problematisera Chandlers stadiemodell eftersom den har använts okritiskt i senare forskning.⁵⁴ Genom att använda professionaliseringsteorierna kan de tillföra det empiriska materialet nya perspektiv.

1.7. Företagsledarideal

En bild av de svenska storföretagarna och deras politiska inflytande under första halvan av 1900-talet har tecknats av Christer Ericsson.⁵⁵ Han menar att det skett en gradvis förändring från ett företagariideal som var paternalistiskt i början av seklet till ett mer professionellt

⁵⁴ Se Fellman (2000) för ett okritiskt förhållningssätt till Chandler när det gäller företagsledarnas professionalisering. Se även kritik av detta förhållningssätt i Matti (2003).

⁵⁵ Ericsson (2002), s 141 ff.

företagsledarskap i mitten av seklet. Det paternalistiska idealet ”gav arbetsgivaren en social roll som vida överskred det egentliga företagsledandet”.⁵⁶ Under 1900-talet fick den gamla traditionellt patriarkala företagsledaren och hans ideal ge vika för krafter som demokratisering och industrialisering. Industrialiseringen och demokratiseringen av samhället medförde en omvandling av samhället på både ett praktiskt och ett ideologiskt plan. Moderniserade ledningsstrategier som kunde förenas med demokratin utsatte det paternalistiska företagsledaridealet för ett tryck, som med tiden blev övermäktigt.

För högerens industrimän skapade en framväxande professionalisering av både företagsledarna och partipolitikerna en olustig situation. Det uppstod en motsättning på sent 1920-tal, enligt Ericsson, där den auktoritära och alltmer otidsenliga paternalismen stod i konflikt med ett amerikanskt företagsledarideal som ville få arbetarna med sig för att säkerställa effektivitetsförbättringar.⁵⁷

I början av 1900-talet kunde rollen som storföretagsledare och högerpolitiker vara förenliga. Det fanns en ideologi eller ett företagsledarideal som sa att patriarkalt tänkande företagsledare skulle ta ansvar över både företag och politik. Från 1920-talets slut var det inte längre självklart att dessa båda roller kunde förenas i samma person. Tidsbristen eller bägge rollernas ökade krav på nya samarbetsformer och nya sätt att organisera sig under trycket från samhällets demokratisering gjorde att det var den offentliga politikerrollen som fick stryka på foten för företagsledarna. Företagsledarna och deras efterträdare valde företaget i första hand, före partipolitiken. Som Niklas Stenlås visat var det främst den partipolitiska rollen som var oförenlig med det professionella företagsledaridealet på 1940-talet. Detta hindrade dock inte företagsledarna från att bedriva politik på andra sätt.⁵⁸

De flesta forskare är, enligt Ericsson, ense om att paternalismen började undergrävas under 1900-talets första decennium, som en följd av förändringar i arbetsprocessen och ökad konkurrens vilken drev fram behov av rationaliseringar.⁵⁹ Ulf Magnusson hävdar att patriarkalismen ömsade skinn och förvandlades från en samhällsideologi till en företagsledningspolitik vid sent 1800-tal. Denna företagsledningspolitik kallar han för industripatriarkalism.⁶⁰ Industripatriarkalismen, syftade bland annat till att bromsa arbetarnas medvetandeprocess.

⁵⁶ Ericsson (2002), s 141.

⁵⁷ Ericsson (2002), s 142.

⁵⁸ Stenlås (1998).

⁵⁹ Ericsson (1997), s 53.

⁶⁰ Magnusson (1996), s 65-66.

Enligt Magnusson var det arbetarnas klassmedvetande som gjorde slut på denna form av företagsledningsideologi, genom att arbetarna därmed kunde söka kollektiva lösningar på upplevda kollektiva problem.⁶¹

1.7.1. Det patriarkala företagsledaridealet

Det patriarkala företagsledaridealet formades före demokratiseringen av samhället. Det byggde på en konservativ uppfattning där nationen sågs som en samhällskropp, en organism utan egentliga intressemot-sättningar. Att leda företag var en integrerad del av en elits åtaganden tillsammans med att arbeta politiskt och att verka för att arbetarna skulle ha det bra.⁶² Det patriarkala företagsledaridealet innefattade ömsesidiga personliga relationer som premierade individuella problemlösningar före kollektiva. Företagsledare liksom anställda hade både rättigheter och skyldigheter som ingrep i stora delar av parternas sociala liv.⁶³ Det finns dock en markerad olikhet materiellt och i socialt hänseende mellan företagsledare och arbetare där makten över företaget till stor del vilade hos företagsledaren.⁶⁴ Det finns en given, men oftast outtalad könsföreställning i det patriarkala företagsledaridealet som förutsatte att företagsledaren var en man. Att företagsledaren var synlig och närvarande, tycks ha varit viktigt för att upprätthålla det patriarkala idealet.⁶⁵

Det patriarkala företagsledaridealet innebar alltså en sorts organisering inom företagen, där lojaliteten med företaget eller företagaren var viktig.⁶⁶ Det kan vara svårt att skilja företaget från företagaren. Ett patriarkalt företagsledarideal tycks passa in i ett informellt system, där tysta överenskommelser om ett ideal för hur samarbete mellan företag kunde ske vid exempelvis arbetsdelning på marknaden.⁶⁷ Vidare sågs företagsledning under ett patriarkalt ideal som beroende av en praktisk kunskap och inte i första hand en teoretisk kunskap. Möjligen innebar ett patriarkalt företagsledarideal även att ett praktiskt kunskapsinnehåll stod högre än ett teoretiskt dito.⁶⁸ Ett patriarkalt företagsledarideal är alltså inte i avsaknad av en organisering, men den ser annorlunda ut än organiseringen under ett professionellt företags-

⁶¹ Magnusson (1996), s 85.

⁶² Ericsson (2002), s 141.

⁶³ Harnesk (1986), s 330 och Ericsson (1997), s 53.

⁶⁴ Molin (1998), s 11.

⁶⁵ Ericsson (1997), s 53.

⁶⁶ Se exempelvis Hasselberg (2003), s 101.

⁶⁷ Se Hasselberg (2003), s 103.

⁶⁸ Hasselberg (2003), s 103.

ledarideal. Det patriarkala företagsledaridealet har även främst som mål att trygga den sociala reproduktionen, vid sidan av företagets ekonomiska mål.

1.7.2. Det professionella företagsledaridealet

Vad karaktäriserar då det professionella företagsledaridealet? Vissa drag överensstämmer med det patriarkala idealet, däribland den givna könsföreställningen. Företagsledaren skulle fortfarande vara en man, och denna föreställning utmanas inte före år 1940.⁶⁹ Med demokratiseringen av samhället förändrades emellertid mycket annat än könet på företagsledaren. Företagsledaren måste kunna hävda sin status och legitimitet på mer demokratiskt godtagbara sätt än tidigare. Det professionella storföretagets ideal var anpassat efter att företaget skulle växa. Yttre konkurrens fördes fram som argument för hotet om företagets tillväxt. Ledningen av det moderna företaget skulle bygga på vetenskaplighet och ekonomisk rationalitet. Ingenting skulle under det professionella idealet göras på en höft, utan allting skulle planeras och räknas på utifrån ekonomiska krav på lönsamhet. Företagsledarens synlighet tonades ned i och med att positionen gavs företräde framför personen, vilket hängde samman med att företagen blev större. Det professionella företagsledaridealet rymmer inte mål om social reproduktion på samma sätt som det patriarkala idealet. Företagets ekonomiska mål hamnar ensamt i förgrunden.

1.8. Syfte

Förändringen av idealen från det patriarkala till det professionella ses som en *företagsledarnas professionaliseringsprocess* och det är denna förändring som ska undersökas. Syftet med uppsatsen är att konstruera en rimlig förklaring till hur och varför idealet förändras utifrån Industrieförbundets verksamhet. Jag hävdar inte att det företagsledarideal som var rådande runt 1940 på något sätt är att betrakta som något fixerat eller att det fått genomslag i praktiken. Tvärtom finns det anledning att anta att idealen ständigt omformuleras och att praktiken släpar efter förskjutningen i ideal.

På en praktisk nivå kommer viljor eller uttryck till förändring av företagsledaridealet att analyseras genom en studie av Industrieförbun-

⁶⁹ För undersökningar om konstruktion av manlighet bland företagsledare i efterkrigstidens Storbritannien, se Roper (1994). Huruvida det är skillnader i manlighetsideal under de två olika företagsledaridealerna är inte en fråga för denna uppsats.

det, eftersom Industriförbundet blev den organisation som kunde driva industrins frågor gentemot statsmakterna och eftersom förbundet blev en arena för företagsledarna där de kunde utforma sina ideal och sina identiteter som företagsledare. Dessa kommer till uttryck bland annat i den digra mängd publikationer som Industriförbundet gav ut under perioden, men även i själva organisationens praktik.

1.9. Material och metod

Undersökningen bygger främst på tryckt material från Industriförbundet i form av publikationer och organisationsmaterial såsom styrelse- och arbetsutskottsprotokoll. Materialet är således behäftat med en tendens. Industriförbundet antas publicera sådant som ger en självbild som de står bakom. Uppsatsen 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 Industriförbundet ville framföra denna norm. Därför är även frågan om hur stor spridning publikationerna nådde irrelevant. Det är inte viktigt här att mäta Industriförbundets genomslagskraft med något kvantitativt mått. Inte är avsikten heller att få fram en objektiv bild av Industriförbundet generellt, utan materialet antas hårbärgera de normer om ett idealt företag och en ideal företagsledare som förbundet förde fram. Vid genomgången av materialet har heller inga avgörande motsägelser av den norm jag blottlagt visat sig.

1.10. Disposition

I kapitel 2 kommer fokus att ligga på Industriförbundet som organisation. Jag har använt Industriförbundet som exempel på en organisation som fungerat som partner i företagsledarnas professionaliseringsprocess. Avsaknaden av större vetenskapliga arbeten om Industriförbundet har medfört en genomgång av förbundet som organisation.⁷⁰ Frågan om vilka personer som verkade inom organisationen och deras betydelse ska belysa frågan om vad medlemmarna representerade, men även organisationens status och legitimitet. I kapitel 3 ligger fokus på Industriförbundets praktik. Här noteras Industriförbundets medverkan i den statliga byråkratin samt förbundets försök att påverka i utbildningsfrågor. Ansträngningar i denna riktning var viktiga för att företagsledarna skulle få inflytande i demokratins viktiga institutioner. I kapitel 4 undersöks produktion av

⁷⁰ Se dock Ullenhag (2000).

ideal för företaget och dess ledare genom Industriförbundets publikationer. I kapitel 5 slutligen diskuteras uppsatsens slutsatser.

2. INDUSTRIFÖRBUNDETS ORGANISATION

Jag har valt att studera Industriförbundet som den organisation som tydligast kan antas utgöra en arena för de stora företagens ledare. Industriförbundet studeras utifrån frågan om företagsledarnas professionaliseringsprocess. En analys av Industriförbundets organisation kan ge svar på frågor om dels hur organiserandet gått till, vilka som varit med och vad det kan ha betytt. Inledningsvis kommer kapitlet att börja med en kortfattad motivering till valet av Industriförbundet som studieobjekt, samt en redogörelse för dess tillkomst.

2.1. Organisering av företagande

I början av 1900-talet fanns i huvudsak tre organisationsformer för företagen i Sverige. Dessa hade olika inriktningar och mål även om de alla utgick från företagen. Förenklat kan vi säga att det rörde sig om arbetsgivareföreningar, branschorganisationer och om Sveriges Industriförbund.

Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) bildades 1902 med syfte att inrikta sig mot arbetsmarknaden där de strävade efter att upprätta regleringar för löner och arbetets frihet.⁷¹ Hans De Geer har lyft fram tre principer; föreningens, förhandlingens och försäkringens principer, som SAF visat en kontinuerlig trohet. Dessa innebar en stark strävan att sluta arbetsgivarna samman till en fast enhet med ett gemensamt agerande över branschgränser. Man satsade på kollektivavtal och nationella avtal och man byggde upp en försäkringsfond.⁷² Detta hade betydelse för SAF:s roll i byggandet av det som kallas den svenska modellen inom arbetsmarknadspolitiken.

Branschorganisationer fanns från slutet av 1800-talet och kom att öka i antal under början av 1900-talet.⁷³ Varför bildas då branschorganisationer? Frågan har varit central och en sammanfattning ger tre huvudskäl; för att reglera konkurrensen i branschen, som en reaktion på att andra transaktionspartners i branschen organiserat sig, som en reaktion på statliga regleringar.⁷⁴ Gemensamt för dessa för-

⁷¹ Se De Geer (1992), särskilt kap 5.

⁷² De Geer (1992), s 197 ff.

⁷³ Järnbruken hade bildat Jernkontoret redan 1747, men moderna branschorganisationer uppstod på 1880-talet, där Svenska Bryggareföreningen (1885) ses som den första nationella industribranschföreningen. Lundqvist (1995), s 13.

⁷⁴ Se Lundqvist (1995), s 48.

klaringar är att branschorganisationer bildas för att stödja de branschanslutna företagens ekonomiska styrka och position på marknaden. De vill kort och gott kunna sälja sina produkter.

Varken arbetsgivareorganisationer som SAF eller olika branschorganisationer jobbade särskilt aktivt med företagets självbild. Sveriges Industriförbund däremot kom att arbeta med ideologiproduktion. Industriförbundet riktade sig åt flera håll; mot företagsledarna, mot samhället i stort, mot politiken, mot utbildningsinstitutionerna för att sprida bilden av ett idealt företag och ett idealt sätt att leda företagen. I denna ideologiproduktion skulle företagen framställas som värdiga element i ett demokratiskt och modernt samhälle.

Vi kan se de olika organisationsformerna vara inriktade åt olika håll i huvudsak. Arbetsgivareföreningar riktade mot arbetsmarknaden, branschorganisationer riktade mot marknaden och Industriförbundet mot en ideologiproduktion. Av denna anledning är valet av organisation för undersökningen enkelt att göra. Utifrån Industriförbundets ideologiproduktion kan företagsledarnas professionaliseringsprocess studeras.

2.2. Industriförbundets tillkomst

”Sveriges Industriförbund”, hävdar Göran Therborn, ”startades som en organisation för att befrämja industrins utveckling och dess allmänna intressen inom ekonomi och samhälle”. Therborn menar vidare att Industriförbundet utgjorde en bekräftelse på den kapitalistiska industrins karaktär i motsats till teknologin och den tekniska utvecklingen.⁷⁵ Industrin behövde ingenjörer för att utveckla företagen och inte för att utveckla tekniken i sig till kostnader som företagen inte kunde bära. På ett praktiskt plan skedde etablerandet av Sveriges Industriförbund relativt snabbt. Enligt Torsten Gårdlund hade Erik Johan Ljungberg, dåvarande verkställande direktör och störste aktieägare i Stora Kopparbergs Bergslags AB, sedan våren 1909 önskat bilda en industriförening. På sensommaren samma år hade Ljungberg och Marcus Wallenberg, träffats på saltsjöbadståget nästan dagligen under en tid, och då diskuterat möjligheten att bilda ett industriförbund för att samla den svenska industrin till opinionsbildning gentemot staten.⁷⁶

⁷⁵ Therborn (1989), s 112.

⁷⁶ Gårdlund (1976), s 263.

På våren 1910 hölls det konstituerande mötet och förbundet startade sin verksamhet omedelbart därefter.⁷⁷ På ungefär ett halvår gick etableringen således från idé till realitet. Upphovsmannen bakom förbundets tillkomst brukar anses vara Erik Johan Ljungberg.⁷⁸ Att Ljungberg stod som initiativtagare tycks okontroversiellt, men man kan spekulera i om inte hans bortgång år 1915 spätt på bilden av honom som förbundets fader. I och med Ljungbergs död, vid en ålder av 72 år, blev han till en ikon för svensk industri och för driftighet. ”Med honom bortgick en av den svenska industriens stormän, ja, kanske sin tids främste svenska industriman”, heter det i förbundets jubileumsbok från år 1920.⁷⁹

Naturligtvis var tillkomsten av förbundet inte en mans verk. För att kunna förena de stora företagen i en gemensam organisation måste samarbete företagen och företagsledarna emellan komma till stånd. Förtroende för organisationen måste etableras och det kunde enklast ske genom att personer med gott anseende och stort inflytande stod bakom idén. En sådan person fann Ljungberg i Marcus Wallenberg och i deras samlade kontakter inom industrin. I oktober 1909 kunde ett upprop skickas till industriledare runt om i landet där man vädjade om deras inträde i förbundet.⁸⁰

Redan under hösten 1909 anställdes Erland Nordlund, redaktör för *Teknisk Tidskrift*, för att arbeta med organiserandet av förbundet. Om planerna med Industriförbundet skulle gå i stöpet var Nordlund lovad en tjänst som intendent vid Stora Kopparberg.⁸¹ När förbundet var ett faktum valdes på det första styrelsemötet den 8 mars 1910 Nordlund till verkställande direktör.⁸² I förbundets meddelandeserie skrivs ”någon direkt propaganda för ökad anslutning till Industriförbundet har sedan dess konstituering ej bedrivits, utan har förbundet först velat praktiskt visa, på vilka områden de ansett sig hafva

⁷⁷ Det konstituerande mötet hölls den 28 februari 1910. Meddelanden från Sveriges Industriförbund 1910, nr 1 s 1.

⁷⁸ Se exempelvis Meddelanden från Sveriges Industriförbund 1920, nr 78, s 7.

⁷⁹ *Sveriges Industriförbund 1910-1920*, s 58.

⁸⁰ De 15 industrimän som undertecknade uppropet var; direktör John Bernström, direktör Erik Frisell, direktör E Kinander, disponent Carl Sahlin, direktör Axel Swartling, direktör J Sigfrid Edström, f d justitieråd J Hellner, disponent E J Ljungberg, konsul Aug Schmitz, direktör C Tranchell, fil doktor Gustaf Ekman, fil doktor Frans Kempe, brukspatron H E Montgomery, direktör V Schwartz och vice häradshövding M Wallenberg. Industriförbundets arkiv, Styrelseprotokollspärmen 1909-10, lös kopia.

⁸¹ Gårdlund (1976), s 264.

⁸² Meddelanden från Sveriges Industriförbund, 1911, nr 8, s 2.

intressen att bevaka”.⁸³ Dock har brev till och från Sigfrid Edström vid ASEA visat att personliga medlemsvärvningar från Industriförbundets styrelse fortsatt under sommaren 1910.⁸⁴ Informella nätverk företagsledare emellan spelade alltså fortfarande roll för uppbyggnaden av förbundet även sedan det formellt var bildat.

Medlemstillströmningen var stark under hela 1910-talet. Som medlemmar upptogs industriella verk: det vill säga företag, föreningar: det vill säga branschsammanlutningar, och enskilda personer.⁸⁵ Ökningen gick från 234 företag med ett ungefärligt arbetarantal på 2 000 vid bildandet år 1910 till 1 376 företag och ungefär 240 000 arbetare vid decenniets slut.⁸⁶ Som en jämförelse kan nämnas att Svenska Arbetsgivareföreningen år 1910 samlade företag med ca 158 000 arbetare och år 1920 ca 288 000 arbetare.⁸⁷ Industriförbundet lyckades således på tämligen kort tid ansluta företag med en betydande mängd arbetare. I förbundet fanns inom ett decennium samtliga företagsledare för de större svenska företagen som medlemmar.⁸⁸ Industriförbundet gick på relativt kort tid från att ha varit en idé hos Ljungberg, via hans och Wallenbergs informella kontakter till att bli en institution.

2.3. Industriförbundets organisation

Hur skulle industrins män organisera sig för att enas och uppnå sina mål? Förbundet valde att tillsätta en styrelse på 24 personer vid starten. Inom den inrättades ett åtta man stort arbetsutskott som kunde driva de frågor förbundet prioriterade. En högste tjänsteman inom förbundet blev dess verkställande direktör. Att förbundet hade en så pass stor styrelse innebar att de största företagen inom olika

⁸³ Meddelanden från Sveriges Industriförbund, 1911, nr 8, s 7.

⁸⁴ Se brev från Industriförbundets VD Nordlund till Edström den 16/7-1910 och brev från Edström till Öhman den 2/6-1910 för medlemsvärvningar. J Sigfrid Edströms arkiv, volym 36.

⁸⁵ Meddelanden från Sveriges Industriförbund 1911, nr 8, s 10 ff. Enligt sammanställningen i februari 1911 fanns sex föreningar upptagna som medlemmar. Dessa var Svenska Cellulosaföreningen, Svenska Glasindustriidkareföreningen, Svenska Pappersbruksföreningen, Svenska Trämasseföreningen, Svenska Trävaruexportföreningen och Svenska Tegelinstriföreningen. De enskilda personerna var tio till antalet, alla industrialister och grosshandlare samt en bergsingenjör. Ingen av dessa återfanns i styrelsen.

⁸⁶ Meddelanden från Sveriges Industriförbund 1920, nr 77 s 3.

⁸⁷ Hallendorff (1927), s 214.

⁸⁸ Söderpalm (1969), s 30.

branscher kunde representeras där. Därmed kunde styrelsen i sig fungera som en arena för de företagsledare som där kom att träffas några gånger per år.⁸⁹

Vad representerade styrelsemedlemmarna? Frågan om representation är alltid vanskelig. Men styrelsemedlemmarnas vanligaste syssla var att leda företag.⁹⁰ Jag har sammanställt styrelsemedlemmarnas huvudsakliga koppling till *ett* företag och därmed också till *en* bransch (se bilaga 1). Några personer har haft kopplingar till flera företag och även flera branscher. Exempelvis Marcus Wallenberg hade engagemang i ett flertal företag, men har kategoriserats som bankman och därmed som representant för bankbranschen. Jag har inte följt styrelsemedlemmarna för varje år utan gjort nedslag åren 1910, 1920, 1931 (på grund av materialtillgänglighet) och 1940. Det är frågan om styrelsemedlemmarnas branschtillhörighet jag har velat besvara. Dessa har sedan jämförts med Lennart Schöons beräkningar över olika branschers produktionsvärden, för att se om representationen i Industriförbundets styrelse, och dess branschrepresentation, på något sätt avviker från de olika branschernas betydelse ur produktionshänseende.⁹¹

⁸⁹ Se bilaga 1.

⁹⁰ Tveksamma fall finns. Johannes Hellner har jag betraktat som politiker i första hand. Detsamma gäller för Axel Vennersten åren 1915-1935. År 1895-1915 var Vennersten dock verkställande direktör i familjefirman J F Vennerstens fabriksaktiebolag och efter 1935 var han riksmarkskalk.

⁹¹ Schön (1988), s 207 ff. Se bilaga 2.

Tabell 2.1. Industriförbundets styrelsemedlemmars branschrepresentation jämfört med branschernas produktionsvärden, 1910-1940.

Branschtillhörighet	Antal företag	B.rep.	P.värde
År 1910			
Metall o maskinindustri	10	42%	35%
Livsmedelsindustri	2	8,5%	29,5%
Tryckeri och pappersindustri	2	8,5%	8,5%
Kemisk industri	1	4%	4,5%
Textilindustri	1	4%	11%
Summa	16 av 24	67%	88,5%
År 1920			
Metall o maskinindustri	11	37%	50,5%
Textilindustrin	3	10%	12%
Kemisk industri	2	6,5%	4,5%
Gruvindustri	2	6,5%	4%
Livsmedelsindustri	2	6,5%	21,5%
Summa	20 av 30	66,5%	92,5%
År 1931			
Metall o maskinindustri	13	37%	35%
Kemisk industri	4	11,5%	4%
Textilindustrin	4	11,5%	11,5%
Tryckeri/finpappersindustri	2	5,5%	12,5%
Livsmedelsindustri	1	3%	24,5%
Summa	24 av 35	68,5%	87,5%
År 1940			
Metall o maskinindustri	15	43%	42,5%
Kemisk industri	3	8,5%	4%
Textilindustrin	3	8,5%	12%
Livsmedelsindustri	2	5,5%	22,5%
Summa	23 av 35	65%	81%

Källa: Bearbetning ur bilaga 2, samt Schöön, (1988), s 207 ff. Anmärkning: B.rep. står för branschens representation av den totala andelen av Industriförbundets styrelsemedlemmar. P.värde bygger på branschernas produktionsvärde av det totala värdet, beräknade utifrån Schöön, (1988). Metall o maskinindustri (skog & bruk) bygger på en sammanställning av metall-, maskin- samt träindustrin eftersom bruken ofta producerade både trä- och metallvaror.

Resultaten visar på en relativt god överensstämmelse mellan branschernas produktionsvärden och styrelsens branschrepresentation. Utifrån tabellen (under de olika summorna) ser vi att andelen av de mer representerade branscherna i Industriförbundets styrelse understiger branschernas produktionsvärden. Detta måste innebära

att de mindre branscherna hade högre representativitetsgrad i styrelsen än vad branschen producerade. Det kan tolkas som om Industriförbundet hade en relativt god spridning på även de mindre branscherna, ur produktivitetshänseende, genom sin styrelse-representation. En enda styrelserepresentant gav även en liten bransch ett par procents representation.

Det finns dock ett stort undantag och det är livsmedelsindustrin. Livsmedelsindustrin hade mellan 1 och 2 representanter i Industriförbundets styrelse under perioden, vilket motsvarade mellan 3 procent och 8 procent av styrelseposterna, medan livsmedelsindustrins produktionsvärde låg betydligt högre, mellan 21 och 30 procent av det totala produktionsvärdet för industrin. Ett omvänt förhållande rådde under hela perioden för kemisk-teknisk industri som från 1920 var bättre representerade i styrelsen än vad branschens produktion motiverade. Den största branschen, som har historiska rötter i bruken och därför omfattar både järn- och skogsproduktion, började år 1910 med att vara överrepresenterade, för att 1920 vara underrepresenterade, och 1931 och 1940 ha en tämligen god överensstämmelse i förhållande till branschens produktionsvärde.

Möjligen kan livsmedelsindustrins tämligen kläna representation i Industriförbundets styrelse, sett i relation till det stora produktionsvärdet, förklaras av att livsmedelsindustrin var relativt småskalig och geografiskt spridd. Dessutom var livsmedelsindustrin inte någon större exportindustri.

Industriförbundets mål var allmänna – att verka för industrins bästa – vilket kunde attrahera de flesta industriledare, utan att skapa direkta konflikter. Det fanns visserligen en mindre kostnad förknippad med medlemskap där företaget betalade i relation till hur många anställda de hade.⁹² Betoningen av samarbete inom industrin, såväl mellan företag som inom dem, var en ingrediens som får antas ha verkat lockade på de anslutande företagen. Att eliten av de svenska industrialisterna satt i Industriförbundets styrelse och att ordföranden byttes vartannat år, ger intryck av att makten inom förbundet låg hos företagen sammantaget och hos förbundets avlönade direktör. Detta gav legitimitet åt organisationen bland de stora och medelstora svenska företagen. Med allmänna mål uppmuntrades en bred samling och konflikter inom organisationen minimerades. Öppna konflikter

⁹² År 1919 var kostnaden 20 kronor per företag samt 75 öre per anställd. Meddelanden från Sveriges Industriförbund 1920, nr 77, s 4.

tycks ha varit ovanliga.⁹³ I frågor som kunde väcka splittring inom förbundet var strategin att handla med stor försiktighet.⁹⁴

2.3.1. Arbetsutskottet som exekutiv instans

Var låg då den exekutiva makten inom Industriförbundet? Styrelsen var relativt stor och träffades för sällan för att kunna verka enhetligt och effektivt. Styrelsen, som bestod av 24 personer vid starten 1910 och som tio år senare utökats till 30 personer, var ohanterlig. Därför inrättades ett arbetsutskott med medlemmar ur styrelsen, för att möjliggöra en effektivare drift. När styrelsen bara sammanträdde några gånger per år kunde arbetsutskottet sammanträda upp till en gång per månad. Arbetsutskottet perioden 1910-1940 bestod av mellan 8 och 13 personer. I arbetsutskottet var styrelseordföranden självskrivnen. Utöver dessa personer fanns den högste tjänstemannen, förbundets verkställande direktör, närvarande vid sammanträdena.

Initiativet inom och kontinuiteten hos Industriförbundet tycks i stor utsträckning ha legat hos arbetsutskottet och speciellt dess mest långvariga medlemmar.⁹⁵ De två mest långvariga styrelseledamöterna var Marcus Wallenberg (Stockholms Enskilda Bank) som satt i arbetsutskottet från början 1910 fram till 1935, då han blev hedersledamot och Sigfrid Edström (ASEA) som satt från 1911 fram till 1937. Även Axel Vennersten (J. F. Vennerstens fabriksaktiebolag) satt i arbetsutskottet från början 1910 fram till 1928 med uppehåll 1916-1917 då han var statsråd och förhindrad att delta. Ingenjör Carl Ramström från Sveriges litografiska tryckerier (SLT) satt nära två decennier i utskottet, perioden 1913-1931, medan direktörerna Oscar Falkman (Boliden) och Bertil Almgren (Stockholmsbryggerier) satt i arbetsutskottet från 1918 respektive 1919 hela den studerade perioden fram till 1940.⁹⁶ Av dessa sex långvariga medlemmar av arbetsutskottet var samtliga ordförande för Industriförbundet en gång var, den planerade tidsperioden två år, utom Carl Ramström som inte var

⁹³ Förbundet gav ut "Meddelanden från Sveriges Industriförbund" till sina medlemmar, men den saknade egentliga debattsidor och var mer en informationsskrift över vad förbundet gjorde. Dock förekom särskilda diskussionsmöten och tal vid årsmöten av mer debatterande karaktär som senare trycktes i meddelandeserien.

⁹⁴ Se exempelvis Erland Nordlunds tal "Industriförbundets uppgifter och arbetsätt" gällande de tullpolitiska förhållandena. Meddelanden från Sveriges Industriförbund 1911, nr 5, s 3.

⁹⁵ Se bilaga 3. Sveriges Industriförbunds arbetsutskotts medlemmar 1910-1940.

⁹⁶ Bertil Almgren avled den 9 november 1940. Se dödsrunan i Industriförbundets meddelanden, 1940, nr 6, s 333-334.

ordförande någon gång.⁹⁷ Dessa var också relativt väl utnyttjade från förbundets sida när det gällde representationen i de statliga kommittéer och kommissioner som från och med första världskriget kom att upprättas mellan staten och industrins representanter.⁹⁸ Utskottsledamöterna fick därigenom bättre möjligheter att utöka sitt personliga inflytande i förbundet.

Industriförbundet var en organisation som formellt styrdes av en stor men sällan mötande styrelse. I praktiken låg initiativet hos arbetsutskottet där även styrelsens ordförande satt. Besluten i arbetsutskottet skulle förankras i styrelsen, men det tycks ha varit en formalitet utan vidare diskussioner.⁹⁹ Styrelseordföranden byttes vartannat år, såvida inte ordföranden av någon anledning valde att avgå tidigare, vilket Berndt Hay gjorde år 1916.¹⁰⁰

2.3.2. Industriförbundets verkställande direktör

Förbundets verkställande direktör valdes eller godkändes i praktiken av arbetsutskottet, såväl år 1916 som år 1926 när Axel Hultkrantz respektive Wilhelm Lundvik valdes till verkställande direktör. Den korta tid som styrelseordföranden satt, innebar att arbetsutskottets reella makt blev ännu större. Valet av Hultkrantz som verkställande direktör, trots att han själv inte sökte befattningen, visar att rekryteringen gick vid sidan av ett formellt förhållningssätt. En möjlig tolkning är att ett fåtal personer inom arbetsutskottet hade större inflytande i förbundet än andra styrelsemedlemmar. Förbundets mål var allmänna och betoningen låg på samarbete, där ordförandetiden var begränsad till två år, kan tolkas som om organisationen strävade efter att söka legitimitet inom industrin genom att verka demokratisk. Ändå fanns en inre krets inom arbetsutskottet som tycks ha varit drivande.

Till Industriförbundets första verkställande direktör valdes Erland Nordlund, som var ingenjör utbildad vid KTH och även hade en militär bakgrund.¹⁰¹ Nordlund hade från 1909 arbetat med själva bil-

⁹⁷ Se bilaga 4.

⁹⁸ Se exempelvis Meddelanden från Sveriges Industriförbund, 1918, nr 65, s 7-8.

⁹⁹ Se exempelvis Industriförbundets arkiv, AU 21/10-1916 § 3.

¹⁰⁰ Hays avgång brukar beskrivas som ett eget val där han istället koncentrerade sig på sina privata affärer. Se exempelvis SBL.

¹⁰¹ Yrkesbeteckningen *ingenjör* var från 1100-talet till långt in på 1800-talet väsentligen en militär befattning. Att dagens högre utbildade ingenjörer kallas *civilingenjörer* är en avspeglning av den militära kopplingen till begreppet. Se Beckman (1985), s 205. För lista på förbundets ordförande och verkställande

dandet och organiserandet av Industriförbundet. Att Nordlund valdes till förbundets verkställande direktör är inte anmärkningsvärt. Nordlund var känd som en förespråkare för mer ekonomiskt sinnade ingenjörer med ett organisatoriskt förhållningssätt, till skillnad mot de mer renodlat teknikintresserade ingenjörerna.¹⁰² När Nordlund 1916 avgick från förbundet för en tjänst hos SKF sände förbundet ut förfrågningar om en tänkbar ersättare. Ett femtontal personer sökte på sensommaren 1916 tjänsten som Industriförbundets verkställande direktör. Bland dessa fanns några personer som hade kontakter med personer i styrelsen. Byråchefen i Järnvägsstyrelsen, doktor Nils Ahlberg, sökte tjänsten efter rekommendationer från styrelsemedlemmen Carl Sahlin. Även H Håkansson, ingenjör från ASEA och nära bekant med företagets verkställande direktör, Sigfrid Edström, sökte tjänsten.¹⁰³ Ingen av dessa fick emellertid jobbet som verkställande direktör. Sysslan gick till en i sammanhanget udda person, överstelöjtnant Axel Hultkrantz, som inte ens stod med på listan över ”inkomna ansökningar till verkställande direktörsbefattningen”.¹⁰⁴

Hur Axel Hultkrantz fick tjänsten och på vilka grunder kan bara spekuleras i, men att det var arbetsutskottet som stod bakom kandidaturen kan vi vara övertygade om. Arbetsutskottets sammanträde i oktober 1916 talar om ”styrelsens bemyndigande om att anta arbetsutskottets förslag”, det vill säga att utse Hultkrantz till ny direktör efter Nordlund. Bakom förslaget stod ordförande Hay, Ramström och Wallenberg.¹⁰⁵ Vilka kvalifikationer Hultkrantz hade är svårt att säga i efterhand.

Om vi går till Hultkrantz egen historieskrivning som den tar sig uttryck i hans memoarer, framstår utnämningen av honom till Industriförbundets verkställande direktör som överraskande. Hultkrantz skriver att anledningen till att han blev erbjuden tjänsten förmodligen var att han träffat Marcus Wallenberg några gånger i kommittén för utredning av rikets ekonomiska krigsberedskap.¹⁰⁶

direktör, se bilaga 3 Industriförbundets ordförande och verkställande direktörer 1910-1940.

¹⁰² SBL band 27. ”Nordlund Erland” av Bo Sundin.

¹⁰³ Industriförbundets arkiv. Vol. 10004, Direktörsbefattningen, ansökningar till 1916.

¹⁰⁴ Industriförbundets arkiv. Vol. 10004, Direktörsbefattningen, ansökningar till 1916.

¹⁰⁵ Industriförbundets arkiv. AU 21/10-1916 § 3.

¹⁰⁶ Hultkrantz (1949), s 247.

Hultkrantz redogör för det inledande mötet med förbundets vice ordförande Carl Ramström och dennes svar på frågan vad Hultkrantz skulle göra som verkställande direktör.

Varpå han genast hänvisade till förbundets stadgar. Ja, dem hade jag ju läst och påpekade att där endast stod, att styrelsen skulle verka ”för främjandet av industriens intressen” med verkställande direktören som föredragande. – Ja, det är väl utmärkta bestämmelser. Vad mera behövs? Gör bara det, främja industriens intressen, och vi i styrelsen är storbelåtna. Jag kände mig förbryllad. Var det skämt eller allvar? Jag tänkte på alla de föreskrifter och förhållningssätt vi inom armén var vana att följa... Men här – ingenting, inte ens minsta anvisning!//

Besöket hos vice ordföranden avslutades med att han bad mig söka upp Marcus Wallenberg, som bäst kunde ge mig vidare upplysningar och för övrigt var ”den klokaste i hela styrelsen”. – Men kom ihåg en sak, sade han, att även Wallenberg ser naturligtvis främst på de industriens intressen, som stå honom närmast, dvs de, som Enskilda banken har att göra med. Så gör vi förstås alla i styrelsen, att vi inte kan låta bli att mest tänka på våra egna företag. Men verkställande direktören, han måste objektivt se på det helas bästa, främst på de gemensamma intressena.¹⁰⁷

Det är lätt att göra invändningar mot memoarer som är skrivna utan krav på vetenskaplighet och drygt 30 år efter händelseförloppet. En genomgång av Hultkrantz arkiv kan något komplettera bilden från memoarerna. I Hultkrantz arkiv finns en notering av honom där han summerar ”i Industriförbundet tjänstgjorde jag jämnt 10 år, intressanta men mycket besvärliga år”.¹⁰⁸ Om denna tid som mycket besvärlig framkommer inte det minsta i hans memoarer. Själva andemeningen, att Wallenberg betraktades som styrelsens mest inflytelserika person och att styrelsens medlemmar såg till sina egna företagsengagemang i första hand, är i alla fall inte motbevisade i annat källmaterial. Gårdlund, som endast beskrivit tillkomsten av förbundet, framhåller Wallenbergs avgörande betydelse för utformningen av förbundets stadgar.¹⁰⁹

Ur citatet kan vi ana att Marcus Wallenberg vid denna tidpunkt var Industriförbundets drivande kraft och att styrelsemedlemmarna i första hand tänkte på sina egna företagsengagemang. Verkställande

¹⁰⁷ Hultkrantz (1949), s 248-249.

¹⁰⁸ Axel Hultkrantz arkiv, volym 1.

¹⁰⁹ Gårdlund (1976), s 265.

direktörens roll var att verka objektivt för den samlade industrins intressen, utan specifika riktningar. Den allmänna målsättningen hos förbundet kan tolkas som ett resultat av att det inte vore så lätt att samla stora delar av industrin om målen var alltför specifika. Detta gav verkställande direktören frihet att verka utifrån egna uppfattningar om vad som borde göras, samtidigt som han inte kunde ägna sig åt alltför kontroversiella frågor i relation till styrelsens intressen.

Belysande är även att Hultkrantz övergång från statlig militär förvaltning till industrins organisering innebar en kulturkrock. I industrin förespråkades självständighet till skillnad från att lyda order, men självständigheten bedrevs inom gränser för vad styrelsen uppfattade som normalt. Detta pekar på förekomsten inom Industrieförbundets styrelse av gemensamma ideal.

Vid Hultkrantz avgång tio år senare företogs inget anställningsförfarande för tillsättandet av en ny verkställande direktör. Även denna gång synes arbetsutskottet legat bakom tillsättandet av den nya direktören.¹¹⁰ Citatet nedan gör troligt att arbetsutskottet kan betraktas som exekutivt för förbundet. På arbetsutskottets sammanträde våren 1926

... vidtog en längre diskussion angående utseende av ny verkst. direktör. Arbetsutskottet beslöt därpå enhälligt att, under förutsättning av Styrelsens godkännande, erbjuda statssekreteraren Wilh. Lundvik denna befattning samt uppdrogs åt ordföranden och herr Wallenberg att i detta syfte å Förbundets vägnar träda i underhandling med herr Lundvik.¹¹¹

Vilhelm Lundvik var juristutbildad vid Uppsala universitet och hade varit handelsattaché i Paris och Bryssel under första halvan av 1920-talet. Sedan hade han varit tillförordnad statssekreterare och expeditionschef i handelsdepartementet. Hans bakgrund kunde tyckas passa bättre in på en verkställande direktör i Industrieförbundet än hans militära föregångares bakgrund. Att Lundvik dessutom var svärson till direktör Oscar Lamm, som för övrigt varit medlem i Industrieförbundets arbetsutskott åren 1910-1919, gjorde väl inte hans

¹¹⁰ Det fanns en stark kritik i exempelvis Fäderneslandet den 1/5-1926 där det hävdades att Hultkrantz efterträdare stod att söka i Axel Wallenberg (Marcus bror) eller Oscar Falkman (gift med Karin Wallenberg brorsdotter till Marcus) där bägge kandidaterna framställdes med gemensamma omdömen som både odugliga och nära stående Wallenberg. Poängen är att Marcus Wallenberg där sågs som enväldig när det gällde att besluta i för förbundet viktiga frågor. Se tidningsklipp i Axel Hultkrantz arkiv volym 1.

¹¹¹ AU 28/4-1926 § 6. Ordförande 1926 var Gunnar Dillner. Se bilaga 4.

chanser mindre.¹¹² I övrigt tiger källorna från Industriförbundet om varför Lundvik valdes till verkställande direktör och om det fanns konkurrerande namn. Den längre diskussion som inträffade vid arbetsutskottets möte i april 1926 redovisas tyvärr inte i protokollen. Lundvik satt som verkställande direktör för Industriförbundet ända fram till 1941.

2.4. Personerna i styrelsen och arbetsutskottet

Vilka var då de personer som satt i Industriförbundets styrelse och dess arbetsutskott?¹¹³ Vid starten 1910 satt 24 personer i styrelsen. Tio år senare hade styrelsen utökats till 30 personer, varav endast sju hade medverkat sedan starten.¹¹⁴ År 1931 utökades styrelsen ytterligare till 35 personer. Av dessa hade nära hälften medverkat sedan 1920 och fem hade gjort det ända sedan uppkomsten av förbundet.¹¹⁵ År 1940 fanns 16 personer av styrelsens 35 som bibehållit sin plats sedan 1931. Av dessa fanns sex män kvar sedan 1920.¹¹⁶ Vi kan därmed konstatera att en gång invald i styrelsen var sannolikheten stor att man skulle kvarstå i över ett decennium, bortsett från förbundets första decennium, då en stor del av styrelsemedlemmarna föll ifrån. Förklaringen till att det första decenniets relativt sett höga avgångsfrekvens bland styrelsemedlemmarna kan till stor del förklaras med hög ålder hos flertalet deltagare vid inrättandet av förbundet, samt en tämligen hög dödsfallsfrekvens under decenniet.¹¹⁷

Sammantaget för perioden 1910-1940 fanns 30 personer som satt i styrelsen i över ett decennium. Om dessa kombineras med uppgifter om plats i arbetsutskottet får vi fram att tolv av dessa, som satt i styrelsen över ett decennium aldrig var representerade i arbetsutskottet.¹¹⁸ Långvarigt styrelseuppdrag betydde för drygt en tredjedel av styrelsemedlemmarna ingen medverkan i arbetsutskottet. Elva personer satt i

¹¹² SBL band 24, "Lundvik Vilhelm". Oscar Lamm var enligt Gårdlund en av Wallenbergs nära stående industrichefer, Gårdlund (1976), s 262.

¹¹³ Uppgifter för detta avsnitt bygger främst på bilaga 1 och 3, där styrelsemedlemmar för åren 1910, 1920, 1931 och 1940 finns, samt samtliga medlemmar i arbetsutskottet perioden 1910-1940.

¹¹⁴ De var Edström, Sahlin, Ståhlberg, Wallenberg, Schmitz, Wehtje och Vennersten. Se bilaga 1.

¹¹⁵ Sahlin och Ståhlberg föll bort från de sju. Se bilaga 1.

¹¹⁶ De var Almgren, Falk, Falkman, Sachs, Schmitz och Storjohann. Se bilaga 1.

¹¹⁷ Se även *Sveriges Industriförbund 1910-1920*, (1920), s 25ff.

¹¹⁸ De tolv var Holm, Falk, Schmitz, Ståhlberg, Dunkler, Sachs, Matton, Wingqvist, Hérnod, Lundqvist, Magnusson och Wigelius. Se bilaga 1 och 3.

styrelsen över ett decennium, men mindre än ett decennium i arbetsutskottet.¹¹⁹ Undersökningen slutar vid 1940, men det är troligt att några av dessa personer kom att medverka i arbetsutskottet även efter 1940.¹²⁰ De personer som satt över ett decennium i arbetsutskottet var sju personer. Dessa sju, ungefär en fjärdedel av de långvariga styrelsemedlemmarna, utgjorde alltså en stor del av arbetsutskottet totalt sett. De presenteras i tabell 2.2 nedan.

Tabell 2.2. De mest långvariga medlemmarna i Industriförbundets arbetsutskott, 1910-1940.

Namn	Period	Antal år	Företag	Utbildning
Marcus Wallenberg	1910-35	25	Stockholms Enskilda Bank	Jurist Uppsala 1884
Axel Vennersten ¹²¹	1910-28	17	J F Vennerstens fabriksaktiebolag/ politiker	Ingenjör kemi Tyskland 1883
Sigfrid Edström	1911-37	26	Asea	Ingenjör Chalmers 1891
Carl Ramström	1913-31	18	SLT	KTH 1885 Ingenjör
Oscar Falkman	1918-40	22	Boliden	KTH bergsingenjör 1900
Bertil Almgren	1919-40	21	Stockholmsbryggerier	KTH kemiingenjör 1900
Wiking Johnsson	1928-40	12	Järnkontoret/Handelsbanken	KTH bergsingenjör 1900

Källa: Bearbetning av bilaga 1 och 3, samt *Svenska män och kvinnor*.

I Industriförbundets styrelse satt representanter från hela industrin, men i arbetsutskottet dominerade ett fåtal personer. Utifrån företagsrepresentation är det svårt att hitta förenande band i form av ägartillhörighet eller liknande. Däremot ser vi på deras utbildningsbakgrund att ingenjörsexamen är klart dominerande. Falkman, Almgren och Johnsson hade samtliga examinerats som ingenjörer vid KTH år

¹¹⁹ De elva var Wehtje 5 år, Hay 1 år, Jacobsson 4 år, Sahlin 4 år, Malmros 5 år, Hammar 7 år, Storjohann 6 år, Bergengren 7 år, Ekman 8 år, Nordenson 8 år och Nauckhoff 1 år. Se bilaga 1 och 3.

¹²⁰ Jag tänker främst på Ekman, Nordenson, Bergengren och Malmros. Se bilaga 3.

¹²¹ Dock ej 1916-1917 då Vennersten var statsråd.

1900.¹²² Samtliga sju hade även genomfört utlandspraktik. De representerar en äldre sorts företagsledare som oftast var ingenjörer.¹²³ Möjligen hade de yngre medlemmarna, som valdes in under slutet av undersökningsperioden en annan utbildning.

Hade ekonomutbildningen slagit igenom hos de personer som tillträdde arbetsutskottet på 1930-talet och var verksamma där fram till undersökningens slutår 1940? De personer det handlar om var nio till antalet.¹²⁴ Av dessa var flertalet ingenjörer. Men Carl-Johan Malmros (i arbetsutskottet 1935-40, Klippans finpappersbruk) hade utbildats för handelsyrket, och Fredrik Göransson (1938-40, Sandviken) hade kompletterat sin ingenjörsutbildning med studier i national ekonomi i USA. Skandinaviska bankens Martin Waldenström (1937-40) hade en juristexamen från Uppsala.¹²⁵ Ekonomutbildningen kan inte sägas ha slagit igenom bland dem som inträdde i arbetsutskottet på 1930-talet, även om det förekom ekonomisk utbildning bland de invalda.

En fråga är vilka företag som långvarigt var representerade i styrelsen och om det var *företag* eller *person* som kan antas ha utgjort grund för inval i styrelsen. Källäget är sådant att endast styrelsepersonens namn finns tillgängligt i materialet. Detta kan tolkas som om personen var viktigare än företaget eller att samtiden kände vad personen representerade. För förbundets legitimitet verkar det rimligt att anta att de skulle representera ett företag och en bransch. Därför måste vi försöka fastställa en koppling till ett medlemsföretag, vilket inte alltid är det enklaste när styrelsemedlemmen kan ha starka kopplingar till ett flertal företag.

Sex företag fanns representerade i Industriförbundets styrelse undersökningsperioden igenom.¹²⁶ Dessa var Stockholmsbryggerier, Skånska cementgjuteriet, Stockholms Enskilda bank, Malmö Yllefabriksaktiebolag, Stora Kopparberg och Asea. Bland dessa sex företag gick representantskapet från far till son i inte mindre än tre av företagen; Skånska cementgjuteriet, Stockholms Enskilda Bank och Malmö

¹²² Det är troligt att de kände varandra från studietiden, men jag har inte undersökt om så var fallet utifrån exempelvis korrespondens.

¹²³ Se även Carlson, (1945).

¹²⁴ Dessa var Ekman, Nordenson, Bergengren, Malmros, Waldenström, Göransson, Hans Holm, Lindén och Forsberg. Se bilaga 3.

¹²⁵ Se *Svenska män och kvinnor* och *Svenskt biografiskt lexikon*.

¹²⁶ Styrelsemedlemskap har inte undersökts årsvis utan genom punktnedslag 1910, 1920, 1931 och 1940. Därför har exempelvis Skånska cementgjuteriet representation i styrelsen hela perioden trots att företaget saknade medlemskap åren 1936-1937. Se *Industriförbundets meddelanden 1935-1938*.

Yllefabriksaktiebolag. I det fjärde företaget ASEA, övertogs Edströms plats av hans svåger Arthur Lindén. Stockholmsbryggerier och Stora Kopparberg behöll också sina styrelseplatser i Industriförbundet, men där ärvdes platsen mellan företagsledare utan släktskap. I ytterligare två företag, Svenskt socker och Modo, kunde söner till tidigare företagsledare, Transchell och Kempe, förlänga familjens representation efter några årtionden av frånvaro.¹²⁷ ASEA:s Arthur Lindén, svåger och efterträdare till Edström, efterträdde Edström i såväl styrelse som arbetsutskott vid årsmötet i april 1938. Marcus Wallenberg och Ernst Wehtje lämnade styrelsen 1935. Marcus Wallenberg jr efterträdde sin far omgående, medan Ernst Wehtje jr tillträdde styrelsen 1938. Just efter undersökningsperioden, år 1941, invaldes både Wallenberg jr och Wehtje jr i arbetsutskottet.

Efter genomgång av styrelseförändringar går det inte entydigt att påstå att ett företag alltid lyckades med att få efterträdaren att ingå i Industriförbundets styrelse, även om det förekom vid flera tillfällen. Detta tyder på att även personen hade betydelse för inval i Industriförbundets styrelse. Både person och företag kan ha varit viktiga för att erhålla styrelserepresentation i Industriförbundet. Att posterna spridits mellan branscherna tyder på att företaget spelade en roll för styrelserepresentation, det är dock möjligt att det inom en given bransch fanns ett flertal företag eller ett flertal personer som kunde komma ifråga för en styrelseplats. Vem det då blev berodde vid ett flertal fall på släktskap eller andra former av släkterelaterade kontakter.

2.5. Sammanfattning

Genom nyttjandet av personkontakter lyckades de främsta företrädarna för svensk industri på kort tid etablera Industriförbundet som organisation. Inom ett decennium från starten fanns alla de större svenska företagen med som medlemmar i förbundet. Organisationen hade en stor styrelse, där de viktiga branscherna fanns representerade, med en ordförande som byttes vartannat år. Den sökte minimera inre konflikter genom att ställa allmänna mål för industrin i sikte. Det fanns en inre krets inom arbetsutskottet som stod för en personlig kontinuitet och i hög grad verkade som organisationens exekutiva organ. 1910 års styrelse var till stora delar ålderstigen, vilket resulterade i relativt stora personförändringar under det första decenniet.

¹²⁷ Se bilaga 1 och 3. Även Malmö Yllefabriksaktiebolagets August Schmitz och August Schmitz jr var utan plats i styrelsen några år på 1930-talet.

Industriförbundet representerade i första hand den tunga industrin, som var kapitalkrävande och till stora delar exportinriktad. Livsmedelsindustrin var inte representerad i den utsträckning som kunde förväntas utifrån livsmedelsbranschens produktivitet. Gemensamt för den tunga industrin var att det i stor utsträckning gick att göra rationaliseringsvinster i den.¹²⁸ Effektivitetsförbättringarna skulle administreras av företagsledarna. Dessa företag ledde Industriförbundets syn på hur utvecklingen av det ideala företaget och den ideala företagsledaren skulle ske.

Verkställande direktören för förbundet handplockades av arbetsutskottet. Den svenska industrins kanske mäktigaste man, Marcus Wallenberg, tycks ha haft ett stort inflytande vid tillsättandet av förbundets högste tjänsteman. Det är möjligt att personliga relationer mellan Wallenberg och den verkställande direktören spelade större roll än formell kompetens vid val av verkställande direktör. De mindre framgångsrika rekryteringsprocesserna, eller avsaknaden av dem, förstärker denna analys. Den professionaliseringsprocess som förbundet förespråkade utåt var svårare att praktiskt förankra i den egna organisationen. Då var det lättare att falla tillbaka på personliga upplevelser av duglighet hos bekanta.

Det har inte klart gått att fastställa på vilka grunder en person valdes in i styrelsen för Industriförbundet. Mot bakgrund av förbundets relativt goda fördelning sett i förhållande till de branscher personerna var verksamma inom, tycks företaget ha haft betydelse. Inom branschen kunde dock ett flertal företag och personer passa in. Det är därför sannolikt att även personen hade betydelse för vem som slutligen valdes in i styrelsen. Att styrelseuppdragen kunde ärvas från far till son har vi sett ett flertal exempel på och då naturligtvis främst inom de företag där en obruten plats i styrelsen för förbundet funnits. Detta förhållande tyder på att social reproduktion av styrelsemedlemmar var vanlig inom Industriförbundet. På så vis levde förbundet själv inte upp till det professionella ideal man förespråkade utåt.

¹²⁸ Undantaget var till stora delar varvsindustrin, som mer hade karaktären av hantverk och produktion i kortare serier, se Svensson (1983).

3. INDUSTRIFÖRBUNDETS PRAKTIK

Industriförbundets verksamhet var i praktiken främst inriktad på att behandla frågor som gällde förhållandet mellan staten och industrin.¹²⁹ De frågor Industriförbundet konkret arbetade med rörde; förslag till en ny aktiebolagslag, förslag till lag om arbetareskydd, frågan om en industrins gemensamma brandförsäkringsinrättning, industrins inställning till utställningsväsendet, pensionsfrågan, samt den högre och lägre tekniska undervisningen. Förbundet arbetade även ivrigt med att försöka åstadkomma en mer rationell organisation inom industriföretag. Därför bildade man redan år 1911 Aktiebolaget Industribyrån under ledning av Oskar Sillén, som året efteråt även blev professor vid Handelshögskolan.¹³⁰ Dessutom gav förbundet ut en stor mängd publikationer. Förutom meddelandeserien bedrev Industriförbundet en omfattande publikationsverksamhet, i vilken man arbetade för det man ansåg vara industrins bästa. Industriförbundet gav redan under 1910-talet ut nära 100 publikationer i olika serier under rubrikerna: *statistik, lagstiftning, organisation, diverse publikationer, småskrifter* och sådana i avsaknad av klassificering.¹³¹ Det var främst i serien organisation som frågan om företagets förbättring genom ökad rationalitet drevs.¹³²

3.1. Industrins män i statligt arbete

Under första världskriget ställdes ökade krav på samarbete mellan staten och industrin på grund av världsläget. Industriförbundet fick därmed mer direkt inflytande på statens politik. Bland annat medverkade man i olika kommissioner som Statens Industrikommission (1914), Krigsmaterialkommissionen (1915) och Bränslekommissionen (1917).¹³³

I vilken utsträckning var industrimännen närvarande i statens organisationer? I riksdagen hade industrins män tappat representation. År 1910 fanns endast Axel Vennersten som riksdagsrepresentant av den

¹²⁹ Se även SBL, band 27, "Nordlund Erland" av Bo Sundin.

¹³⁰ *Sveriges Industriförbund 1910-1920*, (1920), s 45-46.

¹³¹ Många av dessa var översättningar från tyska och engelska. Vissa publikationer var endast tryckta föredrag på ett tiotal sidor, medan andra var tjocka böcker på 100-500 sidor. Ett flertal publikationer kom dessutom ut i flera, och ibland många, upplagor.

¹³² Publikationsverksamheten behandlas i kapitel 4.

¹³³ *Sveriges Industriförbund 1910-1920*, (1920), s 46-47.

inom förbundets då 24 man stora styrelsen. Med världskriget kom emellertid industrimännen att sitta i statliga kommissioner, som Industrikommissionen där Vennersten år 1917 blev ordförande i arbetsutskottet, samt där Christian Storjohann och Ivar Swartling ur Industriförbundets styrelse blev ledamöter. I Statens Handelskommission var Berndt Hay ledamot. I Krigsmaterialkommissionen blev Sigfrid Edström och Erland Nordlund ledamöter. Marcus Wallenberg blev av Kungl. Maj:t förordnad två gånger att delta i London i handelspolitiska underhandlingar.¹³⁴ Året efter satt Industriförbundets representanter i Statens Industrikommission (Carl Ramström, Ivar Swartling och verkställande direktören Axel Hultkrantz), Statens Handelskommission (Christian Storjohann och Josef Sachs), Finansrådet (Josef Sachs, Axel Vennersten och verkställande direktören Axel Hultkrantz), Krigsmaterialkommissionen (Sigfrid Edström, Erland Nordlund och verkställande direktören Axel Hultkrantz), Kapitalkontrollnämnden (Bertil Almgren).¹³⁵

På 1920-talet fortsatte det med deltagande i kommittén för behandlandet av den industriella demokratin, där förbundet hade fyra representanter (Bertil Almgren, Gunnar Dillner, Hugo Hammar och Christian Storjohann). I socialiseringsnämnden hade förbundet en plats (Oscar Falkman) samt i diverse med industrin förknippade råd.¹³⁶

De industrimän som fick plats i de statliga organen för industrifrågor var i stor utsträckning desamma som de industrins män som stod för kontinuiteten i Industriförbundet genom sin långa verksamhetstid i dess arbetsutskott. Man kan säga att världskrisen under första världskriget kom att etablera en praxis med industrins och statens representanter samlade i organisationer där problem relevanta för både industrin och politiken dryftades. I denna process var Industriförbundet en legitim organisation, både för den samlade industrin och för staten, oberoende av vilka företrädare som hade regeringsmakten. På denna arena kunde industrins män etableras som nyttiga för hela samhället i kraft av sin expertroll inom de stora betydelsefulla företagen.

¹³⁴ Sveriges Industriförbunds meddelanden, 1918, nr 65, s 7.

¹³⁵ Sveriges Industriförbunds meddelanden, 1919, nr 71, s 5-6.

¹³⁶ Sveriges Industriförbunds meddelanden, 1921, nr 82, s 5.

3.2. Industriförbundet och den tekniska utbildningen

Jag ska här fokusera på Industriförbundets försök att utöva inflytande på utbildningsväsendet, och då främst den högre tekniska utbildningen vid KTH, eftersom det var där man tänkte sig hämta de ingenjörer som i ökad utsträckning behövdes inom industrin. Ett mål från industrins sida var att reformera den tekniska undervisningen och folkundervisningen. Här kunde industrin sluta sig samman under ett gemensamt intresse. Verkställande direktören Erland Nordlunds föredrag från hösten 1910 vid förbundets diskussionsmöte visar detta. ”Ett område inom industripolitiken, där de olika industrigrenarna torde hafva identiskt samma intressen är inom det tekniska undervisningsväsendet” och inte enbart där ”utan äfven ifråga om handels- och framförallt folkundervisningen i allmänhet”.¹³⁷

Utbildningsfrågor är en viktig aspekt av professionaliseringsprocesser. Det fanns bland ingenjörerna olika professionaliseringsprocesser att ta ställning för eller emot. Antingen kunde man liera sig med dem som hävdade ingenjörens roll som vetenskapsman, där tekniken i sig var det högsta målet. Eller så kunde man söka sig till industrin, som hade ett allt större behov av ingenjörer och som kunde avlöna dem i sina företag. Dessa var dock tvungna att underordna sig företagets krav på ekonomisk avkastning och bli en annan sorts ”ekonomiska” ingenjörer. Denna spänning mellan industrin och den tekniska vetenskapen har setts som en av anledningarna till att Industriförbundet bildades.¹³⁸ Det fanns även ett folkbildande syfte med Industriförbundets agerande i utbildningsfrågor, där man riktade sig till allmänheten. Även denna diskussion kommer att följas nedan.

Det fanns en omedelbar personlig koppling mellan Industriförbundet och den tekniska utbildningen. Industriförbundets förste VD, Erland Nordlund som var verksam från upptakten 1909 fram till 1916, kom från redaktörskapet för *Teknisk Tidskrift*, tillhörande Svenska teknologföreningen. Relationen mellan teknologföreningen och Industriförbundet var till en början inte alltför god, och Nordlund var tvungen att avsäga sig redaktörskapet på hösten 1910 eftersom teknologföreningen ansåg att han inte kunde sitta på båda stolarna samtidigt.¹³⁹

Den mer djupgående konflikten mellan Industriförbundet och företrädare för den högre tekniska utbildningen handlade i huvudsak om deras olika syn på vad en ingenjör var och skulle vara. Bo Sundin

¹³⁷ Inledningsföredrag av Nordlund i Meddelanden från Sveriges Industriförbund, 1911, nr 5, s 3.

¹³⁸ Sundin, (1981), s 71.

¹³⁹ Industriförbundets arkiv. Arbetsutskottets sammanträde 27-28/10-1910.

menar att den utlösande faktorn för uppkomsten av Industriförbundet står att finna i just denna konflikt. När Teknologföreningen 1909 höll årsmöte beslutades att föreningen skulle ”utgöra en förening mellan tekniskt bildade personer” och förespråkarna inom föreningen för en ”ren” ingenjörsförening vann alltså en seger över dem som ville knyta sig närmare till industrins behov. Sundin menar att detta beslut gjorde att Industriförbundet kom att bildas, eftersom industrins män inte lyckades att samla och ställa en enad teknikerkår i spetsen för den svenska industrin.¹⁴⁰ Konflikten gällde i huvudsak att industrins företrädare ansåg att ingenjörerna hade bristande kunskaper i ekonomiska och organisatoriska frågor. Teknologföreningen ville istället hävda den tekniska vetenskapen som vetenskap.¹⁴¹

Här ser vi konturerna av två skilda professionaliseringsprocesser med ingenjörer inblandade i bägge. Översiktligt och förenklat kan de beskrivas som två konkurrerande strävanden. I den ena professionaliseringsprocessen står ”teknikingenjören” som har som mål att vara vetenskaplig och som premieras inom detta system. I den andra professionaliseringsprocessen står ”ekonomingenjören” som har som mål att arbeta för industrins och företagets bästa. I frågan om vad en ingenjör skulle vara kolliderade dessa mål.

Industriförbundet tillsatte tidigt en kommitté för ”den högre och den lägre tekniska undervisningens ordnande” för att ”industriens önskemål måtte blifva tillgodosedda”.¹⁴² Förbundet behandlade därigenom frågan om Tekniska högskolans omorganisation och frågan om den lägre tekniska undervisningens ordnande för att få bukt med industrins behov av ”lämpliga arbetsförmän”.¹⁴³ Det var alltså Industriförbundet som var drivande i frågan om den tekniska undervisningens omorganisation.

Från Industriförbundets sida ville man omorganisera den högre tekniska utbildningen och man var även beredd att stödja de ökade kostnader som en sådan reformation kunde innebära i form av ökade lärarkostnader. I december 1912 sändes en skrivelse, undertecknad av ett stort antal industriidkare till styrelsen för KTH där man klart uttalade vad man ansåg vara bristfälligt i utbildningen; ”att ett stort antal af de ingeniörer, som utexaminerats från Tekniska högskolan, icke har tillräcklig förståelse för den ekonomiska sidan af sitt tekniska värf” och att de ”utgånga ingeniörerna haft föga intresse för industriens

¹⁴⁰ Sundin (1981), s 71-72.

¹⁴¹ Berner (1981), s 212.

¹⁴² Meddelande från Sveriges industriförbund N:r 8, 1911, s 5.

¹⁴³ Meddelande från Sveriges industriförbund N:r 8, 1911, s 6.

ekonomiska resultat och icke ägt insikt i fråga om medlen att vinna goda dylika” beroende på att högskolan brustit i sin roll som föreläsare och underlåtit att ”ständigt hålla ett de ekonomiska synpunkterna för ögonen”.¹⁴⁴

Fem år senare märks tydligt att Industriförbundet anser sig ha pondus att inte bara försöka påverka omorganisationen av den högre tekniska utbildningen, utan man vill även ta plats i dess styrelse för att än mer aktivt kunna styra utvecklingen. Till Kungliga Kommerskollegium skriver man på våren 1917 som remissvar att de ”praktiskt-ekonomiska synpunkterna städse måste göras gällande vid den tekniska högskoleundervisningen” eftersom endast därigenom industrins krav kan bli tillgodosedda.¹⁴⁵ Man förespråkar därför en genomgripande omorganisation av högskolans ledning med en chef eller överdirektör efter mönster från industrin, med uppgift att uteslutande ägna sin tid åt högskolans allmänna skötsel och förvaltning. Denna chef bör få en väl tilltagen lön för att ”man skall kunna erhålla en man med erforderliga kvalifikationer för denna viktiga post”.¹⁴⁶ Industriförbundet ansåg att endast en person med ”teknisk bildning och framstående administrativ duglighet härvid bör kunna komma ifråga” och att denna punkt med organisationen av högskolans ledning var den enskilt viktigaste.¹⁴⁷ Vidare ansåg förbundet att de själva skulle ha en plats i högskolans styrelse på bekostnad av Järnvägs- och Vattenfallsstyrelserna eftersom Industriförbundet representerade arbetsgivarna för majoriteten av de vid högskolan utbildade ingenjörerna.¹⁴⁸

Att Industriförbundet blivit en organisation av vikt i utbildningsfrågor, senast i slutet av 1910-talet, framgår av styrelseprotokollen. De fick ta emot ett flertal framställningar där de ombads hemställa hos Kungl. Maj:t om olika åtgärder för att öka elevantalet vid de högre tekniska läroanstalterna.¹⁴⁹ Det upplevdes finnas en stor brist på ingenjörer och de 150 studenter som varje år antogs vid KTH borde genom utbyggnad kunna fördubblas. Industriförbundets verkställande direktör Hultkrantz uppvaktade personligen ecklesiastikministern i dylika frågor, vilket får ses som ett uttryck för det faktum att Industri-

¹⁴⁴ Industriförbundets arkiv. Styrelseprotokoll 3/12-1912 och dess bilaga 3.

¹⁴⁵ Industriförbundets arkiv. Extra stämma 23-24/4-1917, § 6 och dess bilaga 1.

¹⁴⁶ Extra stämma 23-24/4-1917, § 6 och dess bilaga 1.

¹⁴⁷ Extra stämma 23-24/4-1917, § 6 och dess bilaga 1.

¹⁴⁸ Extra stämma 23-24/4-1917, § 6 och dess bilaga 1.

¹⁴⁹ Arbetsutskottets sammanträde 13/1-1919 § 12.

förbundet spelade en alltmer framträdande roll i frågan om den högre tekniska utbildningen.¹⁵⁰ I förbundets egen publikation angående 10-årsjubileet visar man uttryck för tillfredsställelse med statsmakterna eftersom regeringen vände sig till Industriförbundet när de behandlade frågor av betydelse för industrin.¹⁵¹

Den kris som industrin upplevde efter kriget och en bit in på 20-talet fick återverkningar på söktrycket till den tekniska utbildningen. Det sjönk och Kungliga Skolöverstyrelsen påtalade detta i en skrivelse till Industriförbundet på hösten 1924. Skolöverstyrelsen ansåg att de unga hade svårigheter att klara de ekonomiska påfrestningarna för en längre utbildning och de ville att Industriförbundet skulle hjälpa till med studiestipendier. Industriförbundets arbetsutskott ansåg däremot att den allmänna nedgången inom industrin gjorde att de unga inte förväntade sig så ljusa framtidsutsikter inom industrin som förut. Förbundet ville istället utreda frågan.¹⁵²

Industriförbundet verkade från mitten av 20-talet för en höjning av professorernas löner vid tekniska högskolan. Man uppmuntrade också större lönespridning för att locka kvalificerade personer. På detta sätt kom KTH att vända sig till och använda sig av Industriförbundet för att höja sina egna löner och sin egen status. Lönenivån för professorer vid KTH låg något lägre än för professorer vid universiteten och vid Karolinska Medico-kirurgiska institutet. Här hade dock KTH och industrin samma målsättning om att höja status, kompetens och löner och kunde därför samverka. Således kunde de tekniska ingenjörerna samverka med industrins ingenjörer (företagsledarna) i deras professionaliseringsprocesser. Den lägre lönenivån för professorer vid högskolan sökte Industriförbundet ändra på genom en skrivelse till Stats- och jordbruksutskottet.¹⁵³ Detta problem blev emellertid inte löst utan 1933 bad KTH om hjälp hos Industriförbundet om att göra nya uppvaktningar för att höja professorernas löner.¹⁵⁴ Tre år senare följdes denna begäran av ytterligare en. Denna gång betonades den svenska konkurrenskraften på en internationell marknad.¹⁵⁵ Om Sverige skulle stå sig i den internationella konkurrensen måste man ha

¹⁵⁰ Arbetsutskottets sammanträde 13/1-1919 § 12.

¹⁵¹ *Sveriges Industriförbund 1910-1920*, s. 9. Uttalande av ordförande Axel Vennersten den 20/4-1920.

¹⁵² Arbetsutskottets sammanträde 29/11-1924 § 5.

¹⁵³ Arbetsutskottets sammanträde 29/1-1926 § 8 och dess bilaga 5.

¹⁵⁴ Arbetsutskottet 19/10-1933 § 12.

¹⁵⁵ Arbetsutskottet § 3 och dess bilaga 2.

duktiga ingenjörer. För att få duktiga ingenjörer behövdes goda lärarkrafter. Goda lärare skulle lockas bland annat av de höga lönerna.

De ansträngningar som Industriförbundet gjort för att utveckla den ekonomiska och organisatoriska sidan av ingenjörsutbildningen ända från 1909, resulterade tjugo år senare i en debatt om att få till stånd en professur vid Tekniska högskolan i ämnet ”industriell organisation”. År 1938 lade KTH och Industriförbundet gemensamt fram förslag rörande inrättandet av en professur i ämnet industriell ekonomi och organisation. Man pekade återigen på behovet av ett större mått av ekonomiskt tänkande för de blivande ingenjörerna. Det var främst i konkurrens med utlandet som situationen ansågs ohållbar. ”Det har härvidlag framförts påtagliga bevis för att undervisningen i dessa ämnen vid Tekniska Högskolan icke kan anses tillfredsställande ordnad. Vid de tekniska högskolorna i andra länder funnes i allmänhet minst en och oftast flera professurer i industriekonomiska ämnen”.¹⁵⁶ Här framskyntar även ingenjörernas förändrade roll inom industrin. Tidigare var de oftast sysselsatta med tekniskt betonade uppgifter, men hade mer kommit att arbeta som ”driftledare, organisatörer, kalkylatorer och försäljare”.¹⁵⁷ Må vara att skrivelsen sändes för att poängtera ekonomins och organisationsförmågans betydelse, men allt talar för att den grundades i upplevelsen av reella problem. En professur i industriell ekonomi och organisation inrättades vid KTH år 1939.¹⁵⁸

Till frågan om den högre tekniska utbildningen hörde även att man från Industriförbundets sida engagerade sig i att omorganisera Chalmers Tekniska institut till att bli en teknisk högskola och att den skulle få samma status och möjligheter som KTH år 1936.¹⁵⁹ Man kan se dessa strategier från Industriförbundets sida som ett sätt för industrins män att verka för att underlätta sin egen rekryteringsbas, där man i framtiden såg behovet av teknisk och ekonomisk-organisatorisk kunskap som ett allt viktigare krav. Genom att reformera det högre tekniska utbildningsväsendet i en för industrin gynnsam riktning, kunde även de framtida företagsledarna få del av den allmänna status som högskoleutbildning kan skänka.

¹⁵⁶ Arbetsutskottet 7/10-1938 § 11 och dess bilaga 6.

¹⁵⁷ Arbetsutskottet 7/10-1938 § 11 och dess bilaga 6.

¹⁵⁸ Althin (1970), s 111.

¹⁵⁹ Arbetsutskottet 3/2-1936 § 2 och dess bilaga 1.

3.3. Folkbildning och handelsundervisning

När det gäller folkbildningen i ekonomiska frågor var läget följande. Industriförbundet ansåg från starten att de ekonomiska kunskaperna i allmänhet var lägre i Sverige än i många andra länder. De såg som en av sina uppgifter att ändra på detta genom upplysningsverksamhet, som kunde ta sig olika uttryck. Inom arbetsutskottet diskuterades detta redan på våren 1910. Man ville få till ett bättre samförstånd mellan arbetsgivare och arbetare ”samt att söka uppfostra de senare till sparsamhet”. Verkställande direktören Nordlund fick i uppdrag att utreda frågan om ett bättre samförstånd och frågan om att försöka underlätta arbetarnas sparsamhet.¹⁶⁰

Kommerskollegium hade 1911 begärt ett utlåtande om handelsundervisningens ordnande. Industriförbundet framhöll att svenskarna var ett underlägset folk i fråga om ekonomiska frågor och att handelsundervisningen försumrats. Man passade på att framhålla att staten inte tagit sitt ansvar för frågan utan att den lagts på privata och inte alltid så framgångsrika handelsskolor. Den nybildade Handelshögskolan i Stockholm och handelsinstitutet i Göteborg och Malmö var undantag, men de fick endast ett begränsat ekonomiskt stöd. Framförallt den lägre handelsundervisningen ansågs vara försummad. Dels var elevavgifterna för höga, vilket minskade intresset och försämrade ett ”rationellt kvalitetsurval”. Dessutom ansågs de existerande privata handelsskolorna ”bedrifvas från ren affärssynpunkt”, vilket varit möjligt på grund av bristande statligt stödda alternativ. Industriförbundet ville att så stor del som möjligt av befolkningen skulle få ta del av ekonomisk utbildning. Särskilt borde kommuner där handel och industri var viktiga i större utsträckning få stöd till förbättrad handelsundervisning. Slutligen ville man också från Industriförbundets sida stödja den med statsmedel understödda populära föreläsningens verksamheten, och då särskilt merkantila ämnens plats där.¹⁶¹

Upplysningsverksamheten spelade en viktig roll för Industriförbundet även på våren 1920. Förbundet ville tillsammans med Bankföreningen och Stockholms handelskammare verka för anordnandet av ”en för hela näringslivet gemensam byrå för ekonomisk upplysningsverksamhet”.¹⁶² På hösten samma år fastslogs i diskussion ett mål om att ”alla medborgare borde erhålla undervisning om grunderna för

¹⁶⁰ Arbetsutskottets sammanträde 26/4-1910 § 8.

¹⁶¹ Arbetsutskottets sammanträde 31/5-1911 § 4 och dess bilaga 1.

¹⁶² Styrelsesammanträde 18/2-1920 § 5.

vårt ekonomiska liv, redan i skolorna”.¹⁶³ Det var tydligt att man inom Industriförbundet ansåg att en del i det bristande samförståndet mellan arbetare och arbetsgivare berodde på de förras okunnighet om ekonomiska frågor. Här såg man som sin uppgift att genom att bättra på sådana kunskaper få både ett bättre samarbete och ett större urval av ekonomiskt grundutbildade personer att anställa. Den ekonomiska upplysningsverksamheten hade således flera bottnar som alla skulle resultera i en mer framgångsrik industriverksamhet. Det kan tolkas som att ett ekonomiskt tänkesätt skulle söka implementeras uppifrån industriledningarna och ner till arbetarna och hela folket.

3.4. Ekonomiskt rationellt tänkande

I materialet från Industriförbundet har frågor om den högre tekniska utbildningen samt den lägre ekonomiska utbildningen behandlats. Att så är fallet beror på att det var här man upplevde brister och ville påverka i en mer industrivänlig riktning. I bägge fallen handlade det om att höja det ekonomiska tänkandet och att grunda det i vetenskap när det gällde den högre tekniska utbildningen. Industriförbundets engagemang för att öka folkets ekonomiska kunskaper handlade dels om att stärka statusen för ekonomiska yrken och dels om att öka det ekonomiska perspektivet på samhället. Helst skulle hela folket genomsyras av ett mer ekonomiskt synsätt, som skulle leda till ett samförstånd mellan industrins ledare och det övriga samhället. Konflikter mellan arbetare och arbetsgivare var inte ekonomiskt rationella för industrin och dess ledare. Sådana konflikter skulle försämra situationen för både den svenska industrin och dess arbetare eftersom industriproduktion skedde i konkurrens på en internationell marknad. I jubileumsskriften från 1920 skriver man hoppfullt om

att den tid snart kan vara inne, då man å ömse sidor är villig att tillgripa rationellare metoder för arbetstvisters slitande eller snarare för deras förebyggande än de hittills använda, vilka särskilt i tider som dessa kunna medföra så ödesdigra följder för hela samhället, att alla borde vara ense om nödvändigheten av en annan ordning?¹⁶⁴

Detta uttalande visar tydligt på förhoppningen om samarbete grundat i en ekonomisk rationalitet, från industrins mäns sida, ansågs vara gynnsamt för hela samhället. Industriförbundet stod för något

¹⁶³ Styrelsesammanträde 8/11-1920.

¹⁶⁴ *Sveriges Industriförbund 1910-1920*, s 11. Uttalande av ordförande Axel Vennersten den 20/4-1920.

modernt, i och med att man strävade efter ett mer vetenskapligt ekonomiskt rationellt sätt att se på hela samhället. Därför såg man det som något gott att hela folket blev en del av denna modernitet. Bevarandet av gamla bördsprivilegier var inget man strävade efter. Tvärtom ville man medverka till att de ”mest lämpade” fick ökade möjligheter att studera teknik, organisation och ekonomi. Vilka dessa mest lämpade var preciserades inte, men de skulle definieras utifrån industrins och företagens perspektiv.

När det gäller den högre ekonomiska undervisningen vid den nära liggande Handelshögskolan i Stockholm, som startades av i första hand grosshandlare, direktörer och bankmän vid samma tid (1909), finns mycket lite av detta i Industriförbundets material.¹⁶⁵ Familjen Wallenberg var en av de ivrigaste förespråkarna för Handelshögskolans tillkomst.¹⁶⁶ Den högre handelsundervisningen som växte fram vid Handelshögskolan drog i dessa frågor åt samma håll som Industriförbundet. Man skulle producera fler kvalificerade ekonomer för de större företagen i första hand men även höja statusen för ekonomiskt tänkande och ekonomisk praktik.¹⁶⁷

Inte heller den lägre tekniska utbildningen upplevdes som något större bekymmer, eftersom den var mer praktiskt inriktad och därigenom alltid stod industrin nära. Från de lägre tekniska utbildningarna fick man dessutom tidigt erkännande i form av att de vände sig till Industriförbundet för mindre anslag och för att utnyttja Industriförbundets expertkunskaper vid examineringsfrågor.¹⁶⁸

Således var det endast från KTH och dess teknologförening som ett inledande motstånd mot industrins krav på reformering av högskoleväsendet fanns. De tekniska ingenjörerna hade en annan identitet och självbild, som hämtade näring ur ett tekniskt vetenskapligt ideal. Med tiden förändrades denna idealbilds konturer så pass att den bättre harmonierades med industrins mäns självbild, där ekonomisk rationalitet utgjorde ett idealt grundackord. Ingenjören blev en annan sorts vetenskapsman än en rent teknisk, i takt med industrins ökade ekonomiska intresse och ökade genomslagskraft i samhället.¹⁶⁹

¹⁶⁵ Av ca 236 stiftande ledamöter i Handelshögskoleföreningen fördelades ungefär 70 % på dessa tre kategorier. Handelshögskolans arkiv, Handelshögskoleföreningen Styrelsen 1907-20.

¹⁶⁶ Olsson (2000), s 33.

¹⁶⁷ *Handelshögskolan i Stockholm 1909-1984*, (1984), s 8-10.

¹⁶⁸ Se exempelvis Arbetsutskottet sammanträde 19/5-1922 § 13.

¹⁶⁹ Se Berner (1996), s 84.

3.5. Sammanfattning

Industriförbundet kom i samband med första världskriget att närma sig den statliga byråkratin, främst genom tillträde till olika kommissioner. Detta innebar att företagsledare kunde ha politiskt inflytande i sina nya roller som industrins experter.

I början av den studerade perioden fanns motsättningar mellan Industriförbundet och företrädare för den högre tekniska utbildningen. Under 1930-talet tycks dessa parter ha närmat sig, åtminstone när det gällde lönepolitik för professorer vid KTH. Industriförbundet försökte förändra den högre tekniska utbildningen efter industrins behov. Den högre tekniska utbildningen och industrin arbetade med varandra, vilket innebar att industrin kunde vinna ingenjörernas status för sin egen sak. Förbundet hävdade den svenska befolkningens bristande ekonomiska kunskaper som ett problem. Lösningen var folkbildning för ett ökat samförstånd mellan arbetare och företagsledningar mot ett mer marknadsekonomiskt synsätt. Förbundet strävade från ett börsaristokratiskt samhällsideal, mot ett mer meritokratiskt samhälle grundat på ekonomisk rationalitet.

Genom Industriförbundet kunde industriens män framföra (stor)industrins gemensamma synpunkter i olika statliga kommissioner. Dessutom fick man en arena för produktion av ett gemensamt ideal. Genom förbundet kunde man även påverka utbildningen av de ingenjörer och ekonomer som industrin behövde för sina växande företag. Ett ekonomiskt tänkande som formulerades av industrins män skulle genomsyra hela samhället.

Vad säger detta om företagsledarnas professionaliseringsprocess? Först och främst säger det att Industriförbundet kom att utgöra den nödvändiga organisationen för företagsledarnas samordning. Industriförbundet blev ett organ som var drivande i företagsledarnas professionaliseringsprocess och de kunde påverka viktiga institutioner för den högre utbildningen att bli bättre på att tillgodose industrins krav.

4. INDUSTRIFÖRBUNDETS PUBLIKATIONER

I detta kapitel ska jag med utgångspunkt i organisationslitteraturen, som Industriförbundet gav ut åren 1910-1940, söka teckna den ideala bilden, som förbundet såg det, av hur ett företag skulle skötas och hur ett idealt företag skulle se ut.

Vid utvecklingen av ideal underlättar det om det finns centrala gemensamma föreställningar om något som en grupp håller för viktigt. När det gäller företagsledare för stora företag, tycks det rimligt att utgå ifrån centrala föreställningar om företaget och företagsledarskap, för att därigenom få en ideal bild av företaget och företagsledandet. Jag har i detta kapitel utgått från Industriförbundets publikationsserie. En av aktiviteterna från förbundets sida var att ge ut publikationer i olika serier. Denna verksamhet drevs av den anställda verkställande direktören i förbundet och var förankrad i arbetsutskott och styrelse och får därmed betraktas som något som Industriförbundet ville kommunicera med främst företagsledare runt om i landet. Publikationsverksamheten kan betraktas som en sorts rådgivningslitteratur för företagsledaren i hans sätt att leda företaget. I denna beskrevs hur företagsledaren praktiskt skulle gå tillväga i olika avseenden för att organisera sitt företag 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.

De olika publikationsserierna behandlade *statistik, lagstiftning, organisation, diverse publikationer, småskrifter* och en serie utan rubrik. *Statistikserien* gavs endast ut under förbundets första två år i korta skrifter om sex nummer. *Lagstiftningsserien* var den näst kortaste serien med 21 nummer, där lagar av relevans vid företagande behandlades. *Diverse publikationer* var den till antalet största serien. Dess innehåll var tämligen spritt och kunde röra sig om allt ifrån diskussionsmöten vid Industriförbundet till frågan om hur industriarkiv ska ordnas. *Småskrifter* bestod ofta av olika föredrag. Tre ekonomhistoriker skrev här; Eli Heckscher, Arthur Montgomery och Torsten Gårdlund.

Publikationer utan rubrik kunde behandla frågan om förbundets organisation, men även vara större satsningar som *Sveriges industri*.¹⁷⁰

När det gäller frågan om företagsledarnas roll och självuppfattning, som här är föremålet för studien, är min bedömning att den kommer klarast till uttryck i organisationsserien. Industriförbundets skriftserie *organisation* innehåller de publikationer som dels har haft den största textmässiga volymen, de flesta upplagorna, de flesta översättningarna från erkända utländska förlagor samt varit mest relevant att behandla med tanke på företagsledarnas roll i företagen. Således är det organisationsserien som valts till studieobjekt.¹⁷¹ Antalet publikationer inom organisationsserien åren 1910-1940 var 25 stycken. Då sex av dessa kom ut i flera upplagor blev den totala summan 44 utgivningar fram till 1954. Över hälften av serien kom ut redan på 1910-talet och hela 20 av 25 publikationer gavs ut till och med 1920-talet. De tre skrifterna som gavs ut från och med 1930-talet kom emellertid ut i hela 17 upplagor.¹⁷²

Vem var det då som skrev i serien? De flesta publikationerna hade svenska författare, men översättningar och bearbetningar av utländsk litteratur förekom i riklig mängd. Nära hälften av skrifterna hade utländska förlagor i form av tysk- och engelskspråkiga original. Bland engelskspråkiga originaltexter dominerade arbeten av Frederick W. Taylor och dennes lärjungar, men även Henry Fords självbiografiska och något avvikande arbete gavs ut i förbundets serie.¹⁷³ Från det tyska språket översattes arbeten som behandlade fabriksorganisation, inventarier och avskrivningar, balansräkningar och industriell psykologi. Psykologen Hugo Münsterberg är den mest kände av de tyskspråkiga författarna. Ofta skrevs två förord. Ett av författaren och ett av den verkställande direktören för Industriförbundet eller exempelvis E. A. Forsberg, överingenjör vid Separator, som skrev förord till flera böcker. De svenska författarna var påfallande ofta involverade i antingen det Hans De Geer kallat ”rationaliseringsrörelsen” eller hade kopplingar till Handelshögskolan i Stockholm och framväxten av

¹⁷⁰ Eklund (1985). *Sveriges industri* var ett översiktsverk över svensk industri som kom i flera upplagor och även översattes till engelska.

¹⁷¹ Detta är en avgränsning som gjorts utifrån frågeställningen. Det är förvisso inte orimligt att tänka sig en fördjupning i exempelvis serierna *Diverse publikationer* och *småskrifter*, vilka säkert även de kunnat belysa forskningsfrågan.

¹⁷² Eklund (1985).

¹⁷³ Henry Fords ”Mitt liv och mitt arbete” hade getts ut av Natur och Kultur 1922 och året efter gav Industriförbundet ut detsamma i sin organisationsserie med ett förord av VD Axel Hultkrantz, där det poängterades att Fords råd ibland var ”egendomliga” men ändå kunde vara till ”nytta och verkligt nöje”.

ämnet företagsekonomi.¹⁷⁴ Handelshögskolan och Industriförbundet var jämgamla skapelser med flera personer som knöt dem samman. Bägge organisationernas födelse kan ses som industrins och näringslivets sätt att reagera på uppkomna problem med organiseringen av de svenska företagen och som svar på en förnyad legitimitetsgrund och den demokratiska utmaningen. En utgångspunkt är att detta faktum påverkade den mer generella bilden av företagsledaren. I förlängningen är naturligtvis det av stor vikt, om man vill undersöka de legitimitetsgrunder som fanns hos företagsledarna inom de stora företagen.

4.1. Innehållet

Vad handlade då Industriförbundets organisationslitteratur om? Ett kort svar är; hur effektiviteten inom företagen kan förbättras! Organisationsserien visar upp en bred karta över de sätt på vilka man kunde effektivisera verksamheten. Fältet spänner 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 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 utifrån företagets perspektiv.

Även vetenskapen kommer, på olika sätt, in i bilden i rådgivningslitteraturen som grund för den ökade effektiviteten. Vetenskapens symboliska värde kan betraktas som en legitimitetsstrategi. Sammantaget är intrycket att temat om effektivitet, tillväxt, ekonomisk ratio-

¹⁷⁴ De Geer (1978), s 239-240. Författare med koppling till Handelshögskolan var Oskar Sillén och Gerhard Thörnqvist, bägge som företagsekonomer. Sillén var även chef för Industriförbundets dotterföretag Industribyrå.

nalitet och hotande konkurrens på det hela taget bildar konsensus för 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 ditt företags organisation annars går företaget under, alternativt blir du avskedad. Den som vill vara en god företagsledare utifrån rådgivningslitteraturen gör alltså klokast i att söka förbättra sitt företags organisation och göra den mer effektiv.

4.2. Idéerna

Rådgivningslitteraturens idéer om företaget ses som de normer som ska spridas till företagsledarna. Det centrala temat för rådgivningslitteraturen är att högre effektivitet är ett måste för att sköta företaget mer ekonomiskt rationellt.¹⁷⁵ Det finns i litteraturen inga invändningar mot detta påstående. Det finns två drivkrafter bakom utvecklingen. Drivkrafterna fungerar som både piska och morot där piskan är den aldrig sinande konkurrensen, medan moroten är målet om den obegränsade ekonomiska tillväxten. Den ökade effektiviteten ska uppnås på en mängd sätt genom förändringar i sättet att organisera. För litteratur som bär något sorts idéinnehåll av programförklarande slag är det rimligt att anta att den bär på förslag om förändringar från ett upplevt tillstånd mot ett som anses vara bättre i något avseende. Det empiriska materialet ger goda inblickar i hur man från Industriförbundets sida i och med publikationsserien om organisation avsåg att effektivisera organisationen genom att *förändra* den. Den eftersträlvade förändringen kategoriseras i fyra rubriker nedan (4.2.1-4.2.4). De är ett led i strävan efter att få företagen att växa i storlek och bidra till en positiv samhällsutveckling. Man kan dock också se förändringarna som en konsekvens av att företagen blev allt större.

4.2.1. Tradition och vetenskap

I Albert Calmes' bok om *Fabriksorganisation* från 1911 skrev författaren i förordet om hur det traditionella skulle stå tillbaka för det vetenskapliga. Calmes ville med boken skildra hur hela det industriella räkenskapsväsendet stod på ett högre plan än ett "traditionellt" dito

¹⁷⁵ Vad som utmärker ekonomisk rationalitet beror på det sociala sammanhanget. Vad som är ekonomiskt rationellt skiljer sig för exempelvis en 1700-talspirat och en 1900-talsföretagsledare. Bägge vill uppnå största möjliga vinst, men det samhälleliga stödet och förtroendet för det riktiga i denna rationalitet är olika. Bara den som kan framstå som samhällsnyttig kommer att erhålla legitimitet från samhället för sitt agerande.

och han ville särskilja de principer som gällde 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 lösgöras från traditionen som hittills fått göra sig ensam gällande”.¹⁷⁶ Här kontrasterades det äldre som dåligt mot något nytt och bra, utan att vi får reda på vad det äldre egentligen 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 vetenskapligt grundad modernitet. Det nya var bättre än traditionen och måste ”lösgöras” från den tidigare ensamrådande och fördärvliga traditionen. Traditionen liknades vid något statiskt och klisterlikt 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”.¹⁷⁷ Jag tolkar att vetenskapliggörandet av de tillvägagångssätt som industrin hade att anamma, kan ses som en viktig del i att ge de nya metoderna legitimitet i ett samhälle i demokratisk omvandling.

4.2.2. Samarbete och konflikt

Det är mycket i organisationsserien som handlar om hur arbetsfreden och samarbetet inom företagen var 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, 1910-1940, 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

¹⁷⁶ Calmes (1911), i författarens förord.

¹⁷⁷ De Geer (1978), s 32-33.

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 förespråkade på 1910- och 1920-talet högre löner som incitament för arbetarna att prestera mer, samtidigt som företaget tjänade på denna ökade produktivitet.¹⁷⁸ Av svenska författare var Gösta Ekelöf 1940 inne på tanken att lönen blivit en alltmer dominerande faktor i näringslivet.¹⁷⁹ Med lörens lockelse kunde samarbete mellan arbetarna och företagsledningen vinnas. Det argumentet hade visserligen i annan form påpekats redan 1911 av Nils Fredriksson, som hävdade att lönekostnaden inte var så stor för företaget. Det gällde snarare att försöka få ut mesta möjliga av arbetarens tid.¹⁸⁰ Tanken på samarbete mellan arbete och kapital genom relativt höga löner som stöd för samförståndet ansågs under perioden vara rationellt för företaget.

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.¹⁸¹ 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.¹⁸² 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.¹⁸³ 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

¹⁷⁸ Taylor (1913) och Ford (1923).

¹⁷⁹ Ekelöf (1940), s 25.

¹⁸⁰ Fredriksson (1911), s 45.

¹⁸¹ Svedberg (1911), s 4.

¹⁸² Svedberg (1911), s 19.

¹⁸³ Stahre (1918), kap 17.

del av en extra vinstutdelning på lönen.¹⁸⁴ Ford gav därmed ett mer ”amerikanskt” svar i och med att han menade att välfärdsanordningar kunde placeras hos den ansvarsfulle och ordentlige individen istället för i gemensamma välfärdsanordningar inom företaget.

I Ekelöfs arbete från 1940 kunde 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.¹⁸⁵ Här kan vi fråga oss om professionaliseringsprocessen gått för fort? Var det inte bra med en ”professionell” företagsledare? Den nya och tidsenliga patriarkalisten innebar inte en återgång till tidigare ideal. Istället skulle en ”ny patriark” anställas, det vill säga en arbetsledare, och denne skulle ersätta den förlorade närvaron. Arbetsledarens närvaro skulle öka sammanhållningen och bli ett redskap från företagsledningens sida för att stimulera arbetet. Det var på Industriförbundets initiativ som arbetsledareinstitutet inrättades.¹⁸⁶

4.2.3. Ekonomisk kontroll eller godtyckliga bedömningar?

Väldigt mycket av organisationsserien behandlar frågan om hur den ekonomiska kontrollen skulle öka inom företagsledningarna. Det rör ofta praktiska råd om olika sätt att förbättra redovisningen av penningflödena inom företagen och syftar till att få dem mer enhetliga och mer ordnade. 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.¹⁸⁷ 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

¹⁸⁴ Ford (1923), s 113-114.

¹⁸⁵ Ekelöf (1940), s 32-42. Arbetsledaren var i regel en före detta arbetare som exempelvis genom studier vid Arbetsledareinstitutet, skulle höja sin bildnings- och sociala nivå. *Arbetsledning i teori och praktik* (1940), s 19.

¹⁸⁶ Arbetsledareinstitutet uppfördes 1930 under ledning av Gösta Ekelöf, *Arbetsledning i teori och praktik* (1940).

¹⁸⁷ Lewin (1910), i förordet av Erland Nordlund.

samt var dåligt ur försäkringssynpunkt.¹⁸⁸ Denna bok kom i en utökad upplaga 1925 efter förändringar för att bättre passa de svenska förhållandena.¹⁸⁹

Handelshögskolans docent Oskar Sillén skrev om industriella självkostnadsberäkningar och vikten av att företaget visste vad produktion och försäljning kostade. Genom självkostnadsberäkningar skulle försäljningspriset bestämmas samt huruvida det skulle leda till 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.¹⁹⁰ Även Albert Calmes var inne på liknande tankegångar men utifrån statistikens betydelse för de större välorganiserade företagen.¹⁹¹ Frågan om affärsföretagens likviditet och betydelsen av att företagsledningen hade kontroll över densamma poängterades i Silléns andra skrift i serien, *Affärsföretagens likviditet*. Tidskontrollen över kapitalströmmarna, in i och ut ur företagen, skulle skötas genom en förfallobok. För att undvika en 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.¹⁹² 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.¹⁹³ Detta låg snarast i ägarnas och inte i företagsledningens intresse.

Sammantaget visar litteraturen att frågan om nya eller förbättrade redskap för ekonomisk kontroll ansågs vara viktiga, 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 också skulle kunna utöva kontroll över företagen (och därmed dess ledning) genom företagets balansräkningar. Några

¹⁸⁸ 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.

¹⁸⁹Svensson, (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.

¹⁹⁰ Sillén (1913), s 6-9.

¹⁹¹ Calmes (1915).

¹⁹² Sillén (1915), s 63-70.

¹⁹³ Gerstner (1918), ur förordet av Oskar Sillén.

tidsstudier eller liknande effektivitetsmätningar över företagsledningen påtalas dock inte i källorna.

4.2.4. Massproduktion eller hantverk?

Det är mot bakgrund av att företagen effektiviserar sin verksamhet som massproduktionen uppstår. Effektivitet och massproduktion hänger intimt samman. Eftersom effektiviteten är 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.¹⁹⁴ E. A. 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 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.¹⁹⁵ Vid diskussionen var alla för en svensk standard inom olika industribranscher och ville att Industriförbundet skulle organisera detta.¹⁹⁶

För att kunna massproducera behövde företaget ställa om produktionen och en mängd personer med expertkunskaper skulle 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”.¹⁹⁷ Det moderna sättet att bygga rationellt var alltså inte att företagsledningen själva planerade byggnaden. Nya funktioner inom

¹⁹⁴ Detta arrangerades av Sveriges Industriförbund i samband med årsmötet, då även en industrivecka hölls.

¹⁹⁵ Forsberg (1919), s 5-14. Det som förespråkades var med andra ord upprättandet av karteller.

¹⁹⁶ *Standardisering inom svensk industri* (1919), s 82-88.

¹⁹⁷ Bergen (1918), s 1.

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”.¹⁹⁸

Massproduktion förutsätter masskonsumtion. 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 Edv. Meyers bok *Modern reklam*. Där hävdas reklamens oumbärlighet i det moderna affärlivet och faran att bli glömd genom att konkurrenterna annars tog över.¹⁹⁹ 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”.²⁰⁰ 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 förespråkarnas sida genom att hävda att bra reklam som höjer företagets omsättning förbilligade varorna. Reklamen betalades då av säljarens konkurrent som miste sin omsättning. Då reklamen höjde omsättningens tempo ökade den ekonomiska rationaliteten.²⁰¹

Gerhard Thörnqvist 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”.²⁰² Sammantaget säger källorna att försäljningens och reklamens betydelse för företagen växer på en massproducerande marknad. Denna betydelse för företagen måste företagsledningarna försöka kontrollera och göra ekonomiska kalkyler över.

Ett annat exempel ur källorna visar att 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” kon-

¹⁹⁸ Bergen (1918), s 8.

¹⁹⁹ Meyer (1916), s 13.

²⁰⁰ Meyer (1916), s 17.

²⁰¹ Meyer (1916), s 109-111.

²⁰² Thörnqvist (1925), s 75.

kurrens 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 oangriplig, men lyxkataloger och lyxbroschyrer var slöseri med resurser.²⁰³ Det tycktes med andra ord finnas ett värde i massproduktionen som kunde göras effektivt och standardiserat. 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 moraliskt upphöjd massproduktion, som var effektiv, även ett försvar för det likriktade.

4.3. Den professionelle företagsledaren

Företaget skulle på olika sätt bli mer effektivt och resultatet av denna förändrade syn på företaget var att företagen 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. Ideologin sa att massproduktion var bättre och mer effektivt och att företagen därmed behövde utveckla sina möjligheter att bättre sköta sin försäljning. Företaget skulle förändras i riktning mot något fulländat, närmast maskinlikt. I teorin blev företaget mer likt en maskin för effektivare produktion och kontroll över dess ekonomiska resultat.

Effektiviseringens riktning kan sorteras in i olika kategorier. En kategori rörde administrationens organisering, en annan byggnaders och maskiners organisering, en tredje stordriftsfördelar genom organiserad standardisering och specialisering som skulle ge billigare varor för ökad konkurrenskraft och ökad försäljning. Andra inriktningar rörde arbetarna. Arbetet skulle effektiviseras genom förändrad organisering bygd på genomförda tidsstudier. Arbetarnas motivation skulle höjas genom högre löner för ett större resultat av arbetet, eller genom att välfärdsanordningar inrättades, vilket förväntades ha positiva följder för samanhållningen inom företagen. Där kunde även lönestatistik och bättre arbetsledare spela roll. Genom psykologisk

²⁰³ Kärnekull (1922), s 74-76.

kunskap skulle ”rätt man” väljas till ”rätt plats”. Sammantaget leder detta i teorin till en ökad kontroll för företagsledningen över arbetet i företaget och en ökad effektivitet inom företaget. När företagets samhälleliga betydelse ökar så växer också företagsledarens betydelse i samhället, om denna tolkning av ekonomisk rationalitet är den rådande.

4.3.1. En ny underordning

Företaget skulle under perioden 1910-1940 organiseras allt mer effektivt utifrån målen om ekonomisk tillväxt så att de uppfyllde kraven på ekonomisk rationalitet och kunde segra i konkurrensen med andra företag. De uttryckliga råden ur organisationsserien syftar alla dithän. Frågan om företagets självkostnadsberäkning togs upp av docent Oskar Sillén år 1913. Han menade att nödvändigheten av en noggrann självkostnadsberäkning egentligen hade uppstått under de senaste decennierna framförallt på grund av den stegrade konkurrensen företagen emellan, vilket tvingat dessa att ständigt vara på sin vakt och räkna på varje öre.²⁰⁴

Industriförbundet gav ut Frederik W. Taylors skrift *Rationell arbetsdelning*, samma år som man gav ut Silléns skrift. Förordet skrevs av överingenjör Erik August Forsberg där han bland annat hävdade att konkurrensen mellan företagen krävde att arbetsdelningen skulle skötas rationellt, så att insatsen kunde minskas och utkomsten ökas.²⁰⁵ Taylor hävdade i sin skrift att ledningen över företag skulle sätta systemet i första rummet, före den ”hittills” satta personligheten. Detta innebar dock inte att betydande män inte skulle behövas, eftersom 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.²⁰⁶ Arbetsledning kan alltså ses som ett opersonligt, vetenskapligt system mer än ett uttryck för personliga kvalifikationer, enligt Taylor. Arbetsledningen skulle även den standardiseras. Den systematiska organisationen skulle överordnas arbetaren, men även överordnas företagsledaren. Systemets uppgift att utbilda först-

²⁰⁴ Sillén (1913), s 7.

²⁰⁵ Taylor (1913), förord av Forsberg s 3-5.

²⁰⁶ Taylor (1913), s 7.

klassiga 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 mådde bäst av samarbete eftersom de enligt Taylor hade samma mål, en ökad produktion med ett minimum av ansträngning till ökad 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.²⁰⁷

Det är intressant att följa logiken i resonemanget där en tolkning kunde vara att om arbetare och arbetsgivare tjänar bäst på att samarbeta och är så beroende av varandra borde detta ömsesidiga beroende även kunna resultera i ett erkännande av samtliga anställdas lika värde, även ekonomiskt sett, där exempelvis lika stora löneuttag från företaget vore tänkbara. Denna slutsats drar dock inte Taylor, utan han betonar istället de skillnader mellan ledning och arbetare som 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 (så att de mest lämpade hamnar på rätt plats), arbetarnas uppfostring och skolning, samt ett intimt vänskapligt samarbete mellan ledningen och arbetarna.²⁰⁸ 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 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.

Dessa idéer som Industriförbundet förde fram i och med översättningen och utgivningen av Taylors *Rationell arbetsdelning*, var idéer som industrins män ställde sig bakom om de ville känna sig ekonomiskt rationella. Den möjliga logiken hos Taylor, som betonade det ömsesi-

²⁰⁷ Taylor (1913), s 8.

²⁰⁸ Taylor (1913), s 65.

diga beroendet mellan arbetare och arbetsgivare, metaforen om ett idrottslag, där alla har samma mål och därför var lika viktiga, var det ingen som spann vidare på. Den idrottsliga lagtanke som Taylor förde fram för synen på företagen ledde emellertid inte så långt. Ur rådgivningslitteraturen finns flera exempel på hur man poängterar samarbetet inom företagen och att alla tjänade på det. Att vissa tjänade mer och andra mindre på samarbetet tas inte uttryckligen upp. Man får tyda sig till att det är det ökade ekonomiska ansvaret och den därmed förknippade ökade insatsen för företaget som ska belönas rikligare. Det framstår som ekonomiskt rationellt för företaget att de som säljer största delen av sina själskrafter till företaget också bidrar mest till företagets ekonomiska tillväxt och fortlevnad. Det pris som de högavlönade betalar till företagen i form av underkastelse under företaget, får de tillbaka i form av högre ersättningar. Detta ses ändå som effektivt från företagets sida eftersom underkastelsens värde måste vara större än löneuttaget, annars förlorar ju företaget på affären. Här måste poängteras att några sådana uttryckliga resonemang inte förs i litteraturen, än mindre görs några sådana ekonomiska beräkningar, men det torde vara denna logik som ligger bakom om man analyserar det ideala företaget.

Samarbetet inom företaget poängteras i organisationsserien. Den bärande idén är att alla inom företaget tjänar på att företaget går bra. Motsättningar mellan arbetare och företagsledning är skadliga för företaget. Därför ska motsättningarna, som ses som en gammal irrationell konflikt, elimineras. Gösta Ekelöf skriver om hur arbetsledarna ska bli det sammanhållande kittet inom företagen år 1940. Patriarkalismen hade vittrat sönder på grund av kapitalets växande betydelse vilket visade sig vara upplösande på den inre sammanhållningen inom företaget.²⁰⁹ Företagen måste söka upprätta det personliga i arbetslivet och i förhållandet mellan ledande och ledda. Det måste upprättas en ny och tidsenlig patriarkalism.²¹⁰ Den nya patriarkalismen måste bygga på arbetsvetenskap och tillämpad psykologi.²¹¹

Dåliga arbetare var som ”ogräs” som skulle rensas bort för att inte sprida sig inom hela arbetslaget.²¹² Arbetsledaren skulle ha sådana kvaliteter att han genom att arbeta för företagets bästa samtidigt förmådde få med sig arbetarna och få dem att inse att deras bästa var företagets bästa. Arbetsledaren skulle förmå arbetarna att inse att

²⁰⁹ Ekelöf (1940), s 32.

²¹⁰ Ekelöf (1940), s 39.

²¹¹ Ekelöf (1940), s 42.

²¹² Ekelöf (1940), s 95-96.

företaget krävde uppoffringar av dem och att uppoffringar skulle belönas. De arbetare som inte insåg detta skulle bort och hade ingen plats i företaget.

Att det ideala företaget förändrades, på en ständig resa mot högre effektivitet och att alla andra mål underordnas detta mål, ger Margareta Stahre uttryck för i en artikel om välfärdsanordningar. Välfärdsanordningar inom företagen var motiverade då de bidrog till att stärka arbetsfreden och därför ledde till en högre produktivitet.²¹³ Ett drägligare arbetsliv var med andra ord 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. Budskapet var ändå tydligt – företagets väl var det viktigaste om produktion och välstånd skulle höjas.

4.4. Sammanfattning

Under den studerade perioden 1910-1940 växte ett nytt företagsledarideal fram. Detta ideal lanserades av Industriförbundet. Det nya företagsledaridealet satte tydligare företaget i centrum. För företaget blev målet att det skulle bli effektivare och utopin var den om den maximalt effektiva evighetsmaskinen, det vill säga det företag som bara går och går och blir större och större. Det är företaget i sig som är av intresse och målet skjuts hela tiden framåt. Företaget skulle gå så friktionsfritt som möjligt för att börja likna en maskin. Första prioritet i rådgivningslitteraturen är 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 ökad effektivitet och hela tiden sträva ditåt.

Företagsledarens makt var underordnad företagets strävan efter ökad ekonomisk rationalitet. Det paradoxala resultatet blev att den ideala företagsledaren skulle stå högst inom företaget samtidigt som han skulle underordna sig företagets idé.

Uppenbarligen var framväxten av ett professionellt företagsledarideal inte utan problem och bakslag. Det svåraste hindret, från företagsägarna och företagsledarnas sida, tycks ha varit att övertyga ar-

²¹³ Se Stahre (1918), s 315.

betarna om att acceptera förändringarna. Problem med sammanhållningen inom företagen antogs föreligga på grund av att ledningen anonymiserats och blivit mindre synlig. Den patriarkala företagsledaren hade fördelen av att vara synlig och därför kunna verka för en god social sammanhållning. Den professionella företagsledaren upplevdes inte vara social med arbetarna, utan relationen präglas snarare av distans mellan arbetare och ledning. Lösningen ansågs ligga i inrättandet av arbetsledarinstitut och därigenom på ett mer modernt sätt skola in mellanchefer som arbetarna uppfattade som legitima ledare. Det var arbetsledarna, som ofta själva var före detta arbetare, som skulle kompensera för den förlorade sociala funktionen i företagen. Sammanhållningen inom företagen var viktig för effektiviteten och därför ett problem för den professionella företagsledaren.

När det gäller företagsledarnas professionaliseringsprocess kan man även betrakta den 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 och 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 ”akademisk 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.

Industriförbundets roll i samhället kan uppfattas som en viktig del av framväxten av den svenska modellen och av organisationssverige. Detta underlättade företagsledarnas professionaliseringsprocess, eftersom företagsledarna på så sätt kunde få legitimitet som betydelsefulla i samhällsomvandlingen.

5. SLUTSATSER

Jag har studerat företagsledningens professionaliseringsprocess under perioden 1900-1940, genom en studie av Sveriges Industriförbund. Idéer kring företagsledning har stått i fokus. Under denna period kan vi se att arbetet som företagsledare i stora företag förändrades. Denna fråga har teoretiserats och analyserats av Alfred D Chandler. Chandler visar att företagen blev större och kom att organiseras på nya sätt av anställda företagsledare. Förändringarna krävde nya organisatoriska och ekonomiska kunskaper hos företagsledningen för att företagen skulle kunna hänga med i, eller driva på, utvecklingen mot allt större och specialiserade företag.

Jag har undersökt idealtyper av företagen och deras ledare, vilka kom att genomgå en förändring under perioden. I denna process vill jag hävda att Industriförbundet spelade en viktig roll, i sin strävan efter att förändra synen på företaget och dess mål genom att förkasta uppfattningen om ett börsaristokratiskt samhälle och istället verka för ett mer meritokratiskt dito. Detta svarade mot den demokratisering som samhället samtidigt genomgick.

En ny syn på företaget växte fram, där företaget i sig alltmer hamnade i centrum. Företagen skulle effektiviseras och växa för att kunna ge välstånd i hela samhället. Företagens roll i samhället blev viktigare. Företagsledaren var det nya företags mest betydelsefulla komponent. Han skulle genom självkontroll, vetenskaplighet och ekonomisk rationalitet leda företaget. För att effektivisera de allt större organisationer som företagen utgjorde, fordrades en rutinisering och standardisering av arbetet. Rutiner och enhetlig standard medverkade också till att positionerna inom företagen blev viktigare än de enskilda personerna. Denna byråkratisering av företagen gjorde funktionerna inom företagen mer genomskinliga och uppgifterna blev därmed också mindre personberoende.

En stötesten i företagsledningens professionaliseringsprocess var frågan om samarbete mellan arbetare och företagsledning. Genom Industriförbundet framfördes idéer om samförstånd för allas bästa, vilket förebådade saltsjöbadsandans kompromiss mellan arbete och kapital.

Under den studerade perioden minskade andelen företagsledare i riksdagen på grund av nya rösträttsreformer. Istället kom företagsledningarna, via Industriförbundet, att få tillträde till statliga kommissioner och utredningar i egenskap av *experter* på industri och handel. De politiskt aktiva företagsledningarna miste med andra ord i viss utsträckning sin politiska legitimitet som politiker och återfann den som experter genom sin lobbyorganisation. På så sätt kunde de vara med i

förändringen av till exempel den högre tekniska utbildningen så att den kunde bli mer anpassad efter företagets behov. Samhällets ökade beroende av företagen stärkte också företagsledarnas legitimitet i samhället.

Enligt professionaliseringsteorier har målen för yrkesgrupper ofta varit att verka för ökad legitimitet, status och oberoende för att därmed tillskansa sig ett exklusivt monopol på vissa arbetsuppgifter. Mina slutsatser är att företagsledarna lyckades etablera en sorts ”demokratisk” legitimitet, det vill säga de lyckades uppnå legitimitet och få status i ett allt mer demokratiskt samhälle.

Men hur var det med oberoendet? Professionaliseringsteorierna talar naturligtvis inte om ett absolut oberoende för yrkesgrupper med professionella visioner. En yrkesgrupp är alltid i någon mening beroende av omvärlden, men ett oberoende kan vara mer eller mindre starkt. Samhället måste alltid i någon mening legitimera yrkesgruppen. Företagsledarna lyckades inte, enligt min mening, skapa en idealbild som var oberoende vare sig av kapitalet eller av arbetarna. Det var till företagen som företagsledarnas legitimitet och status knöts. Alla skulle underordnas företagen men det var också till företagen som man litade. Arbetarna skulle fås att samarbeta med företagsledningen. Däri låg också arbetarnas makt. Utan deras samarbete kunde företagsledarna inte göra mycket. Kapitalet, eller olika ägare, hade också intressen i företagen. Det fanns mäktiga ägare inom Industriförbundet. Marcus Wallenberg får betraktas som den viktigaste ägarrepresentanten i förbundet och han hade ett stort inflytande över Industriförbundet, som vi tydligast sett när det gällt val av förbundets verkställande direktör. Utifrån Industriförbundets material kan vi se att kapitalet lyckades med att disciplinera företagsledarna att arbeta för företagets ekonomiska vinning i första hand. Ur det perspektivet framstår företagsledarnas professionaliseringsprocess inte enbart som deras egen resa. Det ser ut som om ägarna drog det längsta strået och gynnades mest av den.

Som avslutning på uppsatsen följer en friare tolkning där jag tillåter mig att vara mer spekulativ. Jag har uppsatsen igenom försökt att förstå förändringen av företagsledarideal som en professionaliseringsprocess och som ett svar på en demokratisk utmaning. Med andra ord har företagsledarna placerats in i ett samhälleligt sammanhang, där samhällets förändring antas ha påverkat företagsledarna och där företagsledarna påverkade samhällsförändringen.

Utifrån arkeologen Lars Sundströms avhandling, som just fokuserar på förändringar, har jag lånat en tankefigur om förändring. Sundström förklarar förändringar genom studier av ett hotat kollektiv. Kollektivet kan ses som en grupp människor som delar centrala värderingar. Den hotade gruppen vill då manifesteras sin historia och

sin betydelse. Genom denna manifestation blottläggs emellertid tidigare uttalade ideologier som därigenom blir möjliga att förändra. Syftet med en grupps manifestation som svar på ett upplevt yttre hot, som i grunden är konserverande, kan slå över i sin motsats och bli öppen för förändring.²¹⁴

Denna tankefigur, som är framsprungen för att förklara förändringen från jägare- och samlaresamhällen till bofasta samhällen, vill jag försöka översätta till situationen runt sekelskiftet 1900. Industrimännen kunde då uppleva samhällets demokratisering som ett hot mot deras ställning som ofta både företags- och politisk ledare. När gamla företagsledarideal hotades manifesterades företagets betydelse i tillkomsten av Sveriges Industriförbund. Ur detta perspektiv ska alltså tillkomsten av Industriförbundet tolkas som en konserverande åtgärd. Erik Johan Ljungberg, initiativtagaren till bildandet av förbundet, var vid tillkomsten inte någon yngling. Ljungberg var 67 år och hade inte tidigare gjort sig känd för att vara svag för progressiva ideal.²¹⁵ I Ljungbergs och hans gelikars föreställningsvärld var det patriarkala företagsledaridealet självklart. Är det inte rimligt att i första hand tolka Ljungbergs agerande för tillkomsten av förbundet som en konserverande åtgärd?

Industrimännen ville visa att de var viktiga och hade en historisk betydelse när samhällsförändringar kunde upplevas som ett hot för dem. Empiriska iakttagelser som stärker denna utsaga är att det främst var äldre industrimän som bidrog till grundandet av Industriförbundet.²¹⁶ I och med tillkomsten av Industriförbundet och dess inriktning på ideologiproduktion, synliggjordes emellertid det företagsledarideal som fanns i praktiken och det öppnades för förändring. Förändringen ledde mot ett ifrågasättande av det gamla idealet och utvecklingen av ett nytt ideal. Det nya idealet kom att undergräva det gamla på sikt. Denna förändring var en viktig del av den samhällsförändring som ägde rum.

Något som inte diskuterades inom Industriförbundet var frågan om ägandet av företagen. Även om ägandet förändrades i och med aktiebolagsformens genomslag, så var detta inte en fråga som lyftes upp inom Industriförbundet. En tolkning är att ägandets förändring inte var någon reaktion på ett yttre hot och därför inte föremål för en manifestering. Utan manifestering kunde inte ideologin heller blottläggas och förändras inom förbundet.

Tolkningen av företagsledarnas professionaliseringsprocess, i ljuset av Sundströms idéer om förändring, visar att den inte var initierad av företagsledarna själva som ett uttalat syfte. Istället bör den betraktas

²¹⁴ Sundström (2003).

²¹⁵ Se Hasselberg (2003).

²¹⁶ Se kapitel 2 i denna uppsats.

som en oförutsedd och oplanerad förändring när den gamla ideologin kring företagsledarideal manifesterats och blottats. Företagsledarnas professionaliseringsprocess passade däremot ägarna som hand i handske. Den gav företagsledarna legitimitet, utan att den ifrågasatte ägandet, vilket naturligtvis var tillfredsställande utifrån ägarnas horisont.

BILAGOR (1-4)

Bilaga 1. Representanter i Industriförbundets styrelse åren 1910-1940, person, företag och bransch.

1910- i styrelsen	Företag	Bransch
Bruksägare Th Adelswärd	Åtvidaberg	bruk
Generalkonsul GP Braathen	Sågverksägare, Sundsvall	skog
Direktör G Danielsson	AB Papyrus	pappersbr
Direktör JS Edström	ASEA	metall mas
Generalmajor SGA Geijer	Trafikab Gränges-Ox	j-väg trafik
Kabinettskammarherren Berndt Hay	Tändstickor Jönköping	kemisk
Justitierådet J Hellner	Justitieråd	politik
Kabherre Aug Herlenius	Uddeholm	bruk
Dr Frans Kempe	Modo	skog
Direktör Oscar Lamm	Atlas	metall mas
Disponent EJ Ljungberg	Stora Kopparberg	bruk
Bruksägare HE Montgomery	Rotneros bruk	bruk
Direktör G Pott	Sthlm – okänt företag	okänt
Disponenten Carl Sahlin	Laxå bruk	bruk
Konsul Aug Schmitz	Malmö yllefabriksab	textil
Direktör V Schwartz	Billesholm	gruv
Kapten Carl Stenholm	Vargöns aktiebolag	tryckeri pa
Dir Aug Stålberg	Låsfabriks AB Eskilstuna	metall mas
Direktör Carl Transchell	Svenskt socker	livsmedel
V häradshövding M Wallenberg	Stockholms Enskilda bank	bank
V häradshövding E Wehtje	Skånska cementgjuteriet	byggmat
Disponent Axel Vennersten	J F Vennerstens fabriksab.	textil
Överste R Wijkander	Stockholmsbryggerier	livsmedel
Grosshandlare PM Wikström	Grosshandel	varuhandel
1920- i styrelsen	Företag	Bransch
Dir B Almgren	Stockholmsbryggerier	livsmedel
Statsråd Dir KJ Beskow	Höganäs-Billesholms AB	gruv
Dir Erik Bernström	Separator	metall mas
Dir Birger Carlsson	Stockholms superfosfat	kemisk
Kommersrådet Gunnar Dillner	Trafikab Gräng	järnvägtrafi
Disponent Henry Dunker	Hälsingborgs gummi. AB	gummi
Dir JS Edström	ASEA	metall mas
Fil Dr Gustav Ekman	Svenskt socker	livsmedel
Dir Erik Falk	AB Svenska metallverken	metall mas
Dir O Falkman	Boliden	gruv
Dir Hugo Hammar	AB Götaverken	varv
Kabkamm B hay	Svenska Tändsticks AB	kemisk
Konsul Holger Holm	Gbg J A Wettergren o C:o	textil
Dir Gunnar Jacobsson	Atlas Diesel	metall mas
Dir J Mannerheim	Kramfors AB	skog
Fabrikör Emil Matton	L A Mattons läderfab AB	läder

Disp HA Munktel	Grycksbo	bruk
Dir C Ramström	Sveriges litografiska tryck	tryckeri
Generalkonsul J Sachs	NK	varuhandel
Disp Carl Sahlin	Laxå bruk	bruk
Konsul Aug Schmitz	Malmö Yllefabriks AB	textil
Disp A Sjögren	Forsbacka Jernverks AB	järn
Disp Chr Storjohann	Säffle Billeruds AB	skog
Dir Aug Stålberg	Eskilstuna Låsfabriks AB	metall mas
Disp I Swartling	AB förenade yllefab Norrk	textil
Generalkonsul Olof Söderberg	Stora Kopparberg	bruk
V Häradsövding M Wallenberg	Stockholms Enskilda Bank	bank
V Häradshövding E Wehtje	Skånska cementgjuteriet	byggnads
Dir Axel Vennersten	Politiker	politik
Överdirektör S Wingqvist	SKF	metall mas

1931- i styrelsen	Företag	Bransch
Doktor B Almgren	Stockholmsbryggerier	livsmedel
Dir Axel Bergengren	Borås Wärfveri ab	textilier
Dir Gottfrid Berglund	AB J Pehrson & comp.	skor
Disponent Henry Dunker	Hälsingborgs gummi. AB	gummi
Dir JS Edström	ASEA	metall mas
Dir Wilh Ekman	Korsnäs sågverks ab	skog
Dir Erik Falk	AB Svenska metallverken	metall mas
Dir Oscar Falkman	Boliden	gruva
Dir Hugo Hammar	AB Götaverken	varv
Kabkamm B hay	Svenska Tändsticks AB	kemisk
Dir Richard Hellgren	Eskilstuna järnmanufaktur	metall mas
Dir Torsten Hérnod	Sv cellulosa ab	skog
Konsul Holger Holm	Gbg J A Wettergren o C:o	textil
Direktör Kristoffer Huldt	J & CG Bolinders mek ver	metall mas
Dir Gunnar Jacobsson	Atlas Diesel	metall mas
Disp Wiking Johnsson	VD I järnkontoret	metall mas
Disp Emil Lundqvist	Stora Kopparberg	bruk
Dir Gunnar Magnusson	AB Defibrator	ing.konsult
Dir CJ Malmros	ab Klippans finpappersbr	papper
Direktör NP Mathiasson	Reymersholms industri AB	kemisk
Fabrikör Emil Matton	L A Mattons läderfab AB	läder
Dir S Nauckhoff	Nitroglycerin ab	kemisk
Doktor Harald Nordensson	AB Liljeholmens stearinfab	kemisk
Direktör Axel Odelberg	AB Gustafsbergs Fab	porslin
Överdir B Prytz	SKF	metall mas
Dir C Ramström	Sveriges litografiska tryck	tryckeri
Generalkonsul J Sachs	NK	varuhandel
Konsul Aug Schmitz	Malmö Yllefabriks AB	textilier
Disp Chr Storjohann	Säffle Billeruds AB	skog
Disp Carl Wahren	AB Förenade yllefabrik	textilier
V Häradsövding M Wallenberg	Stockholms Enskilda Bank	bank
V Häradshövding E Wehtje	Skånska cementgjuteriet	byggmat
Dir Axel Vennersten	Politiker	politik
Disp Th Wigelius	Hällefors bruks ab	metall mas
Överdirektör S Wingqvist	SKF	metall mas

1940- i styrelsen	Företag	Bransch
Doktor B Almgren	Stockholmsbryggerier	livsmedel
Dir Axel Bergengren	Borås Wäfveri ab	textilier
Dir Gunnar Dellner	Nydkvist & Holm ab	metall mas
Dir Gösta Ehrnberg	ab Ehrnberg & sons	läder
Dir Wilh Ekman	Korsnäs sågverks ab	papper
Disp Elof Ericsson	Åtvidabergs industrier	kontmask.
Dir Erik Falk	AB Svenska metallverken	metall mas
Dir Oscar Falkman	Boliden	gruv
Dir Uno Forsberg	SKF	metall mas
Disp KF Göransson	Sandviken	metall mas
Dir Richard Hellgren	Eskilstuna järnmanufaktur	metall mas
Dir Ernst Hedén	AB Götaverken	varv
Dir Torsten Hérnod	Sv cellulosa ab	skog
Dir Hans Holm	Telefonab LM Ericsson	telefoner
Konsul Holger Holm	Gbg J A Wettergren o C:o	textil
Genkonsul Axel Ax:son Johnson	Johnsonkoncernen	rederi
Disp Wiking Johnson	VD I järnkontoret	metall mas
Doctor Erik Kempe	Modo	skog
Dir Arthur Lindén	ASEA	metall mas
Disp Emil Lundqvist	Stora Kopparberg	skog/järn
Dir Gunnar Magnusson	AB Defibrator	ing.konsult
Dir CJ Malmros	ab Klippans finpappersbruk	papper
Dir S Nauckhoff	Nitroglycerin ab	kemisk
Doktor Harald Nordensson	AB Liljeholmens stearinfab	kemisk
Dir Ivar Olsson	Finspångs metallverks ab	metall mas
Genkonsul Josef Sachs	NK	varuhandel
Dir August Schmitz	Malmö Yllefabriks ab	textil
Disp Christian Storjohann	Billeruds AB	skog
Dir CF Tranchell	Svenskt socker	livsmedel
Dir Martin Waldenström	Skandinaviska banken	bank
Bankdir M Wallenberg jr	Stockholms Enskilda Bank	bank
Dir Ernst Wehtje jr	Skånska Cementgjuteriet	byggmat
Disp Nils Westerdahl	Barnängens AB	kemisk
Disp Th Wigelius	Hällefors bruks ab	metal mas
Dir A Wästfelt	Separator	metal mas

Källa: Industriförbundets meddelanden, Svenska aktiebolag och enskilda banker, SBL.

Bilaga 2. Branschrepresentation, Industriförbundets styrelse jämfört med branschernas produktionsvärden, 1910-1940.

1910	Antal	Branschre	P:värde
Metall o maskinindustri samt skog	10 företag	42%	35%
Livsmedelsindustri	2 företag	8,5%	29,5%
Tryckeri och pappersindustri	2 företag	8,5%	8,5%
Textilindustri	2 företag	8,5%	11%
Kemisk industri	1 företag	4%	4,5%
Varuhandel	1 företag		
Byggnadsmaterialtillverkning	1 företag		
Bank	1 företag		
Gruvindustri	1 företag		
Järnvägstrafikbolag	1 företag		
Politik	1 person		
Okänd	1 företag		
Summa	24	100%	88,5%

1920	Antal	Branschre	P:värde
Metall o maskinindustri samt skog	11 företag	37%	50,5%
Textilindustrin	3 företag	10%	12%
Kemisk industri	2 företag	6,5%	4,5%
Gruvindustri	2 företag	6,5%	4%
Livsmedelsindustri	2 företag	6,5%	21,5%
Banker	1 företag		
Järnvägstrafikbolag	1 företag		
Gummiindustri	1 företag		
Varvsindustri	1 företag		
Gruvindustri	1 företag		
Läderindustri	1 företag		
Tryckeri och pappersindustri	1 företag		
Varuhandel	1 företag		
Byggnadsmaterialtillverkning	1 företag		
Summa	30	100%	92,5%

1931	Antal	Branschre	P:värde
Metall o maskinindustri samt skog	13 företag	37%	35%
Kemisk industri	4 företag	11,5%	4%
Textilindustrin	4 företag	11,5%	11,5%
Tryckeri/finpappersindustri	2 företag	5,5%	12,5%
Livsmedelsindustri	1 företag	3%	24,5%
Skoindustri	1 företag		
Gummiindustri	1 företag		
Gruvindustri	1 företag		
Varvsindustri	1 företag		
Ingenjörskonsult	1 företag		
Läderindustri	1 företag		
Porslinsindustri	1 företag		
Varuhandel	1 företag		
Byggnadsmaterialtillverkning	1 företag		

Bank	1 företag		
Summa	35	100%	87,5%
1940	Antal	Branschre	P:värde
Metall o maskinindustri samt skog	15 företag	43%	42,5%
Kemisk industri	3 företag	8,5%	4%
Textilindustrin	3 företag	8,5%	12%
Livsmedelsindustri	2 företag	5,5%	22,5%
Banker	2 företag		
Byggnadsmaterialtillverkning	1 företag		
Varuhandel	1 företag		
Ingenjörskonsult	1 företag		
Rederiindustri	1 företag		
Telefonindustri	1 företag		
Varvsindustri	1 företag		
Gruvindustri	1 företag		
Kontorsmaskintillverkning	1 företag		
Läderindustri	1 företag		
Tryckeri/finpappersindustri	1 företag		
Summa	35	100%	81%

Källa: Beräkningar utifrån Schön (1988). Bearbetningar ur bilaga 1.

Bilaga 3. Sveriges Industriförbunds arbetsutskotts medlemmar 1910-1940.

Namn	År
E J Ljungberg	1910-1914
M Wallenberg	1910-1935
J Hellner	1910
F Kempe	1910-1916
O Lamm	1910-1918
C Sahlin	1910-1912, 1920-1922
C Transchell	1910-1916
A Vennersten	1910-1915, 1917-1928
J S Edström	1911-1937
C Ramström	1913-1931
A Sjögren	1915-1927
B Hay	1916
G Ekman	1917-1918
J Mannerheim	1917-1930
C Storjohann	1917-1922, 1931
O Falkman	1918-1940
B Almgren	1919-1940
G Dillner	1919-1926
E Wehtje	1923-1924, 1927-1931
H Hammar	1925-1932
W Johnsson	1928-1940
K Huldt	1929-1933
W Ekman	1932-1940
H Nordenson	1932-1940
B Prytz	1932-1937
A Bergengren	1933-1940
R Blomqvist	1934
C J Malmros	1935-1940
G Jacobsson	1935-1939
M Waldenström	1937-1940
K F Göransson	1938-1940
H Holm	1938-1940
A Lindén	1938-1940
U Forsberg	1939-1940

Källa: Meddelanden från Sveriges Industriförbund och Industriförbundets meddelanden, 1910-1941.

Bilaga 4. Sveriges Industriförbunds ordförande 1910-1940.

Namn	År
E J Ljungberg	1910-12
M Wallenberg	1912-14
C Transchell	1914-16
B Hay	1916-17
G Ekman	1917-19
A Vennersten	1919-21
C Sahlin	1921-23
E Wethje	1923-25
G Dillner	1925-27
H Hammar	1927-29
J S Edström	1929-31
O Falkman	1931-33
B Almgren	1933-35
A Bergengren	1935-37
W Ekman	1937-39
K F Göransson	1939-42

Källa: Meddelanden från Sveriges Industriförbund och Industriförbundets meddelanden, 1910-1941.

SUMMARY

This paper describes a shift in ideals of management among the Swedish industrial elite between 1900 and 1940. The change involved moving from a patriarchal ideal in 1900 towards an ideal described as the professional ideal, which occurred around 1940. This change can be analysed by using the concept of professionalism.

The method of investigation was to study the internal development of the most important organisation, the Association of Swedish Industries (*Sveriges Industriförbund*). This was done on a practical level by analysing how it was organised and how it implemented its activities, as well as studying the dominant actors of the association. Special interest was devoted to the publications issued by the association, where a new ideal industry and with it a new management ideal was constructed.

This investigation shows that in a short time the Association of Swedish Industries succeeded in uniting the major Swedish industries because of a few persons' positions and contacts within the industry. The Association of Swedish Industries was established as an organisation with influence on the state bureaucracy and appears as a distinct group with its own interests.

The Association of Swedish Industries strove to change the public's view of industry and its objectives by demonstrating its loyalty towards the idea of a meritocratic society. This process coincided with and fit into the democratic process in the Swedish society. The industrialists were engaged in spreading a type of economic thinking, which they meant ought to permeate society as a whole.

A new ideal firm developed, where the firm itself was in focus. Everybody inside the firm had to subordinate themselves to the idea of the ideal firm, which constantly should become more effective. The CEO was the most significant component of the new firm. Economic growth of the firm would be secured by the self-controlled actions of the CEO. The modern firm and its CEO should be constructed on science and economic rationality, in opposition to the old ideal that was built on heritage and social position.

The question of professionalisation is complex. An uncritical view of the question of the professionalisation of CEOs is demonstrated in Alfred D Chandler's model, where employed CEOs are seen as professionals. A wider distribution of ownership and the expanding size of firms contributed to the need for an employed CEO instead of the CEO being the owner of the firm. In this paper Chandler's explanation for professionalism, that it was a consequence of the size and wider distribution of ownership, has been questioned by looking at

professionalism as a process influenced by the democratisation and organisation of society. Thus with the start of the Association of Swedish Industries both owners, and the few employed CEOs that existed could begin the process towards a more professional management of Swedish industry. As a consequence the CEOs were able gain the position of experts in the interaction with the state and its bureaucracy. Within the association they could develop a common ideal for the firms and their management.

Within the association CEOs and owners could establish a new manager ideal, better suited to the democratic challenge. The firm was seen as the crucial actor in the development of society. This implied that everybody had to subordinate themselves to the firm, which became a project of increased efficiency. Standardisation and routinisation within larger organisations helped develop efficiency. Positions became more important than people. An important issue was that of co-operation within the firm. Through the Association of Swedish Industries, ideas of co-operation were brought forward, which pointed towards a compromise between work and capital.

The CEOs had more to win in this project than did the workers. Even though the CEOs had more influence in society as a whole because of the professionalisation process, they also had to subordinate themselves to the firm. Hence the CEOs had to pay with their freedom in order to better fit the system. Due to the democratic process, fewer CEOs were represented in the parliament. Simultaneously firms became more important for society, and increased their impact. CEOs continued with politics, but their influence on the political arena was rather as experts than as politicians. Thus CEOs experienced a decrease in influence on party politics, but they gained a powerful lobbying organisation.

The professional managerial ideal was supported by a strong idea of efficiency. The new thing was that this should be built on science, subordination and meritocracy to better respond to the democratic challenge.

The process of professionalism can be seen in the activities of the Association of Swedish Industries, as its legitimacy and identity grew and developed by the actions taken. In addition to this the association constructed ideas of the ideal firm and the ideal management that were to be communicated and spread through society. According to the theories of professionalisation, the objectives of the professions have often been to establish status, legitimacy and independence. This would give the profession an exclusive monopoly on certain tasks – but did the CEOs succeed in this respect? What about the question of independence for the new CEO? The study of the Association of Swedish Industries shows that the CEOs did not establish an ideal

built of independence from the owners. This was due to the fact that within the Association of Swedish Industries some important owners still had great power and influence. This made it difficult for new CEOs to have influence without being accepted by the Swedish industrial elite.

My analysis shows that the CEOs did not succeed in making themselves as independent, from the aim of the firm and society, and as professional as they wanted to believe they were. On the contrary, they had to subordinate themselves to the firm and to the society from which they had their legitimacy. On the other hand society needed successful firms with economic growth as a mean to fulfil the democratisation process. The Association of Swedish Industries did not have the aim to work for the CEOs independence from the owners. The process of professionalisation of CEOs does not seem to have been strictly an affair for the CEOs; the owners had as much interest in this process as well.

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Otryckta källor

Riksarkivet, Stockholm

J Sigfrid Edströms arkiv, volym 36.

Krigsarkivet, Stockholm

Axel Hultkrantz arkiv, volym 1.

Stockholms företagsminnen, Bromma

Sveriges Industriförbunds arkiv.

Styrelseprotokoll.

Arbetsutskottsprotokoll.

Volym 10004, Direktörsbefattningen, ansökningar till 1916.

Handelshögskolans arkiv, Stockholm

Handelshögskoleföreningen Styrelsen 1907-20.

Tryckta källor

Publikationer utgivna av Sveriges Industriförbund;

Arbetsledning i teori och praktik (1940). Industriförbundet.

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, EA (1919), ”Specialisering och standardisering inom industrien” i *Standardisering inom svensk industri.*

Gerstner, Paul (1918), *Kort handledning vid studium av balansräkningar.*

Fredriksson, Nils (1911), *Verkstadsorganisation vid blandad tillverkning, ”Industriförbundets meddelanden”, 1928-1941.*

Kärnekull, Olof (1922), *Om sparsamhet inom industriell drift.*

Lewin, Carl (1910), *Inventarieböcker och avskrivningar.*

”Meddelanden från Sveriges Industriförbund”, 1910-1927.

Meyer, Edv (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* (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.*

Biografiska lexikon

- Svenskt biografiskt lexikon
- Svenska män och kvinnor
- Svenska aktiebolag och enskilda banker

Otryckt litteratur

- Nordlund, Terese (2003), *För näringslivets bästa? Nätverk, planbushållningsmotståndet och företagande med fokus på Axel Ax:son Johnson (1876-1958)*, Opublicerad licentiatuppsats, Ekonomisk-historiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm.

Litteratur

- Altin, Torsten (1970) *KTH 1912-62*, Stockholm.
- Arbetsledning i teori och praktik* (1940), Stockholm.
- Beckman, Svante (1985), "Bilder av ingenjören" i *Polhem* nummer 4.
- Beckman, Svante (1989), "Professionerna och kampen om auktoritet" i Selander, Staffan (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*, Lund.
- Berle, Adolf & Means, Gardiner (1948), *The Modern Corporation and Private Property*, New York.
- Berner, Boel (1981), *Teknikens värld. Teknisk förändring och ingenjörarbete i svensk industri*, Lund.
- Berner, Boel (1996), *Sakernas tillstånd. Kön, klass, teknisk expertis*, Stockholm.
- Bodström, Lennart (1956), "Industrins, handelns och hantverkets folk i riksdagen 1920-1953" i *Näringslivets folk i riksdagen*, Stockholm.
- Brante, Thomas (1989), "Professioners identitet och samhälleliga villkor" i Selander, Staffan (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*, Lund.
- Burnham, James (1947), *Direktörernas revolution*, (originaltitel *The managerial revolution*, i översättning av James Rössel), Stockholm.

- Burrage, Michael (1993), "From practice to school-based professional education" i Rothblatt, Sheldon & Wittrock, Björn (eds) *The European and American university since 1800*, Cambridge.
- Byrkjeflot, Haldor et al (eds) (2001), *The Democratic Challenge to Capitalism. Management and Democracy in the Nordic Countries*, Bergen.
- Carlson, Sune (1945), *Företagsledning och företagsledare*, Stockholm.
- Carlsson, Sten (1950), *Svenske ståndscirkulation 1680-1950*, Uppsala.
- Carlsson, Sten (1988), "Partiväsendet i den svenska tvåkammarriksdagen 1867-1970" i *Tvåkammarriksdagen 1867-1970*, Stockholm.
- Cassis, Youssef (2000), *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford.
- Chandler, Alfred D. jr (1977), *The Visible Hand*, Cambridge.
- Chandler, Alfred D. jr (1990), *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge.
- De Geer, Hans (1978), *Rationaliseringsrörelsen i Sverige*, Stockholm.
- De Geer, Hans (1992), *Arbetsgivarna. SAF i tio decennier*, 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.
- 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 företagarna vid 1900-talets mitt" i *Anfall eller försvar? Högern i svensk politik under 1900-talet*, Nilsson, Torbjörn (red), Stockholm.
- Fagerfjäll, Ronald (2001), *Affärsvärldens hundra år*, Stockholm.
- Fellman, Susanna (2000), *Uppkomsten av en direktörsprofession. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900-1975*, Helsingfors.
- Glete, Jan (1991), "Ägarkoncentrationen i den politiska demokratin" i *Makten över företagen*, Eidem, Rolf & Skog, Rolf (red), Stockholm.
- Glete, Jan (1994), *Nätverk i näringslivet. Ägande och industriell omvandling i det mogna industrisambället 1920-1990*, Stockholm.
- Gårdlund, Torsten (1976), *Marcus Wallenberg 1864-1943*, Stockholm.
- Handelshögskolan i Stockholm 1909-1984* (1984), Stockholm.
- Hallendorf, Carl (1927), *Svenska Arbetsgivareföreningen 1902-1927: minneskrift*, Stockholm.
- Harnesk, Börje (1986), "Patriarkalism och lönearbete: teori och praktik under 1700- och 1800-talen" i *Historisk tidskrift*.
- Hasselberg, Ylva & Kärnekull, Erik (2001), *I rikets tjänst – en ESO-rapport om statliga kårer*, Stockholm.
- Hasselberg, Ylva (2003), *Spindeln i nätet. Erik Johan Ljungberg, lojalitet och ingenjörsidentitet på Domnarvet och Skutskär, 1875-1896*, Uppsala.

- Hultkrantz, Axel (1949), *Från Husar till Generalintendent*, Malmö.
- Jörberg, Lennart (1961), *Growth and Fluctuations*, Uppsala.
- Jörberg, Lennart (1971), *A History of Prices in Sweden 1732-1914*, vol II, Lund.
- Lindeberg, Sven-Ola (1968), *Nödhyll och samhällsneutralitet. Svensk arbetslöshetspolitik 1920-1923*, Lund.
- Lundqvist, Torbjörn (1995), *Den stora ölkartellen. Branschorganisering och kartellbildning i bryggeriindustrin 1885-1914*, Uppsala.
- Magnusson, Ulf (1996), *Från arbetare till arbetarklass. Klassformering och klassrelationer i Fagersta – ett mellansvenskt brukssamhälle ca 1870-1909*, Uppsala.
- Marceau, Jane (1989), *A family business? The making of an international business elite*, Cambridge.
- Matti, Tomas (2003), Recension (av Susanna Fellmans avhandling Uppkomsten av en direktörsprofession. Industriledarnas utbildning och karriär i Finland 1900-1975), i *Historisk tidskrift*, nummer 2.
- Milton, Lena (2001), *Folkhemmets barnmorskor. Den svenska barnmorskekårens professionalisering under mellan- och efterkrigstid*, Uppsala.
- Molin, Karl (1998), *Den moderne patriarken. Om arbetsledarna och samhällsomvandlingen 1905-1935*, Stockholm.
- Näringslivets folk i riksdagen (1956), Studieförbundet näringsliv och samhälle, Stockholm.
- Olsson, Ulf (2000), *Att förvalta sitt pund. Marcus Wallenberg 1899-1982*, Stockholm.
- Parkin, Frank (1979), *Marxism and Class Theory: A Bourgeois Critique*, New York.
- Roper, Michael (1994), *Masculinity and the British Organisation Man since 1945*, Oxford university press. New York.
- Schöön, Lennart (1988), *Industri och hantverk 1800-1980*, i serien Historiska nationalräkenskaper för Sverige, Lund.
- Selander, Staffan (red) (1989), *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*, Lund.
- 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" in *The Democratic Challenge to Capitalism. Management and Democracy in the Nordic Countries*, Byrkjeflot, Haldor med flera (eds), Bergen.
- Stenlås, Niklas (2002), "Kampen om högern – uppbyggnaden av Allmänna valmansförbundet 1904-1922 i *Anfall eller försvar? Högern i svensk politik under 1900-talet*, Nilsson, Torbjörn (red), Stockholm.
- Sundin, Bo (1981), *Ingenjörsvetenskapens tidevarv*, Umeå.
- Sundström, Lars (2003), *Det hotade kollektivet*, Uppsala.

- Svensson, Thommy (1983), *Från ackord till månadslön. En studie av lönepolitiken, fackföreningarna och rationaliseringarna inom svensk varvsindustri under 1900-talet*, Kungälv.
- Sveriges allmänna exportförening 1887-1912 (1912), Stockholm.
- Sveriges Industriförbund 1910-1920 (1920), Stockholm.
- Sågvall-Ullenhag, Kersti (1970), *AB Åtvidabergs förenade industrier med föregångare*, Uppsala.
- Söderpalm, Sven Anders (1969), *Storföretagarna och det demokratiska genombrottet*, Lund.
- Söderpalm, Sven-Anders (1976), *Direktörsklubben. Storindustri i svensk politik under 1930- och 40-talen*, Stockholm.
- Therborn, Göran (1989), *Borgarklass och byråkrati i Sverige. Anteckningar om en solskenshistoria*, Lund.
- Torstendahl, Rolf (1989), "Professionalisering, stat och kunskapsbas. Förutsättningar för en teoribildning" i *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*, Selander, Staffan (red), Lund.
- Ullenhag, Kersti (red) (1993), "Nordic Business in the Long View: On control and Strategy in Structural Change" *Business History* nr 2.
- Ullenhag, Kersti (2000), "The federation of Swedish Industries in Swedish Politics" i *Business and Society*, Kuijlaars, Anne-Marie, Prudon, Kim & Visser, Joop (eds), Rotterdam.

Uppsala Papers in Economic History consists of the following series:

RESEARCH REPORTS

36. Torbjörn Lundqvist: Industrialismens kritiker. Utopism, ämbetsmännaideal och samvetspolitik i Carl Lindhagens ideologi. 1995.
37. Olov Åberg & Johan Öster: Efter avslutad färd, en anständig begravning begravning. En karaktäristik av undantagsinstitutionen, Nederluleå och Råneå socken 1790-1895. 1995
38. Lars Magnusson & Klas Nyberg: Konsumtion och industrialisering i Sverige 1820-1914. Ett ekonomisk-historiskt forskningsprogram. 1995.
39. Lynn Karlsson: Mothers as Breadwinners. Myths or Reality in Early Swedish Industry. 1995.
40. Lynn Karlsson: Women workers in figures. A Picture of Swedish Industry 1863-1912. 1996.
41. Kersti Ullenhag: Mangers, Institutions and Growth. Business History as an Approach to Industrial History. 1996.
42. Irma Irlinger: Lika lön för lika arbete - Ett nygammalt problem. Uppsala-utredning 1947-1949. 1997.
43. Bo Gustafsson: Scope and Limits of the Market. 1997.
44. Kersti Ullenhag: Ann Margret Holmgren. Den kvinnliga rösträttens agitator. 1997.
45. Göran Rydén: Production and Work in the British Iron Trade in the Eighteenth Century. A Swedish Perspective. 1998.
46. Torbjörn Lundqvist: Organising the Industry. The Creation of Trade Associations, Cartels and Employers' Associations in the Swedish Brewing Industry, 1885-1908. 1998.
47. Mary Hilson: Continuity and Change in the Rise of Labour: Working-class Politics in Plymouth, 1890-1920. 1999.
48. Kersti Ullenhag: Mikro och makro. Två nivåer i samspel. 2001.
49. Klas Nyberg: The "Skeppsbro Nobility" in Stockholm's Old Town 1650-1850. A research Program on the Role and Significance of Trade Capitalism in Swedish Economy and Society. 2001.

WORKING PAPERS

8. Agneta Emanuelsson, Lynn Karlsson, Ulla Wikander & Ingrid Åberg (eds.): Kvinnohistoria i teoretiskt perspektiv. Konferensrapport från det tredje nordiska kvinnohistorikermötet. 13-16 april 1989. 1990.
9. The Banking Project: The Network of Financial Capital: Essays in Honour of Ragnhild Lundström. 1990.
10. Margarita Dritsas: Foreign Capital and Greek Development in a Historical Perspective. 1993.

BASIC READINGS

9. Juan Bergdahl: Den Europeiska Ekonomiska Gemenskapen. Ursprung och fundament. 1995.
10. Klas Nyberg: Att formulera och lösa vetenskapliga problem. En introduktion till uppsatsskrivande i ekonomisk historia. 1998.

WORKING PAPERS IN TRANSPORT AND COMMUNICATION HISTORY

- 1994:1. Lena Andersson-Skog & Jan Ottosson: Institutionell teori och den svenska kommunikationspolitikens utformning. Betydelsen av ett historiskt perspektiv. 1994.
- 1995:1. Jan L Östlund: Reglering av kollektivtrafik. Striden på 1910-talet om tillkomsten av AB Stockholms Spårvägar. 1995.
- 1995:2. Thomas Pettersson: Regionalpolitik och regional utveckling. Med fallstudie för Arvidsjaur flygplats. 1995.
- 1995:3. Sven Gerentz: Vägverket och företrädarna för bilism och näringsliv. Ett nätverks betydelse för transportpolitik och transportutveckling under kriget. 1995.
- 1995:4. Lars Fälting: Högtflygande planer i debatten om Arlanda 1946. 1995.
- 1995:5. Thomas Pettersson: Att kompensera för avstånd. En ekonomisk-historisk utvärdering av transportstödet effekter 1965-1995. 1995.
- 1996:1. Erik Törnlund: Vägen till försörjning. Vägbyggandet som arbete i Degerfors socken, Västerbotten 1920-1940. 1996.
- 1997:1. Lars Magnusson: Vem och vad formulerar problemen? 1997.
- 1997:2. Lars Magnusson & Jan Ottosson: Transaction Costs and Institutional Change. 1997.
- 1997:3. Rikard Skårfors: Telegrafverkets inköp av enskilda telefontät. Omstruktureringen av det svenska telefonsystemet 1883-1918. 1997.
- 1998:1. Carl Jeding: National Politics and International Agreements. British Strategies in Regulating European Telephony, 1923-39. 1998.
- 1999:1. Thomas Pettersson: Perspektiv på transportstödet. Det regionalpolitiska transportstödet i ett jämförande historiskt perspektiv 1970-1995. 1999.
- 1999:2. Rikard Skårfors: Beslutsfattandets dilemma. Planarbete och opinionsyttringar rörande trafikleder i Stockholm 1945-1975. 1999.
- 1999:3. Lena Andersson-Skog & Tomas Pettersson: På spaning efter "informationssamhället". Ekonomiskt-historiskt perspektiv på IT-kulten. 1999.
- 1999:4. Magnus Carlsson: Särintresset och staten. En studie av beslutsprocessen rörande Mäljarbanans tillkomst. 1999.
- 1999:5. Eva Liljegren: Den stora förvirringen. Partipolitik och bilintressen i riksdagsbehandlingen av bilskatternas utformning. 1999.

UPPSALA PAPERS IN FINANCIAL AND BUSINESS HISTORY

(no.1-15 under the title "UPPSALA PAPERS IN FINANCIAL HISTORY")

1. Mats Larsson: Aktörer, marknader och regleringar. Sveriges finansiella system under 1900-talet. 1993.
2. Alexander Boksjö & Mikael Lönnborg-Andersson: Svenska finanskriser. Orsaker, förlopp, åtgärder och konsekvenser. 1994.
3. Hans Sjögren (red.): Bankinspektör Folke von Krusenstjernas vitbok. Anteckningar från bankkrisen 1922/23. 1994.
4. Rolf Marquardt: Internationalisering av svenska banker. En process i fem faser. 1994.
5. Mikael Olsson: Corporate Governance in Economies of Transition. The Case of the Slovak Republic. 1995.
6. Anders Ögren: Riksbankens penningpolitik. Kreditförsörjning och prisstabilitet 1869-1881. 1995.
7. Arne Håfors: En statlig affärsbank i Sverige. Drivkrafter och motiv 1910-1930. 1995.
8. Mats Larsson & Mikael Lönnborg-Andersson (red.): Institutioner och organisationer på den svenska bankmarknaden. Erfarenheter från bankkrisen. 1996/97.
9. Karin Ky Hanson: Den svenska OTC-marknaden. Framväxt och funktionssätt. 1996/97.
10. Tom Petersson: Bankanknutna utvecklingsbolag 1962-1990. Tillkomst, drivkrafter och utveckling. 1996/1997.
11. Kristina Lilja: Utav omsorg och eftertanke. En undersökning av Falu stads sparbanks sparare, 1830-1914. (licentiatuppsats). 2000.
12. Lars Fälting, Hilda Hellgren, Tom Petersson & Anders Sjölander: Both a borrower and a lender be. Savings banks in the economic development of Sweden, 1820-1939. 2000.
13. Anders Sjölander: Att reglera eller inte reglera. En undersökning av sparbanksfrågan i riksdagen, 1882-1939. (licentiatuppsats). 2000.
14. Jenny Andersson: Staten och sjukkassorna. Regleringarna av den svenska sjuk-kasserörelsen 1891 och 1910. 2000.

CONTINUED;

- | | |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15. Hilda Hellgren: | Med säkerheten i centrum. Sala sparbanks lån, låntagare och borgensmän, 1860-1910. (licentiatuppsats). 2002. |
| 16. Tom Petersson: | I teknikrevolutionens centrum. Företagsledning och utveckling i Facit, 1957-1972. 2003. |
| 17. Ylva Hasselberg: | Spindeln i nätet. Erik Johan Ljungberg, lojalitet och ingenjörssidentitet på Domnarvet och Skutskär, 1875-1896. 2003. |
| 18. Tomas Matti: | Industriförbundet och den demokratiska utmaningen. Företagsledarnas professionaliseringsprocess, 1900-1940. 2003. |

This series of Papers in Financial and Business History, published by the Department of Economic History, Uppsala University, is a sub-series of Uppsala Papers in Economic History.

Manuscripts for publication are selected by an editorial committee. Articles in Swedish include a summary in English. The papers can be ordered from the Department of Economic History.

Editorial committee and editors: Mats Larsson and Lars Magnusson.

Editorial assistants: Tom Petersson and Stefan Wagenius.

Address: Uppsala University, Department of Economic History, Financial and Business History Unit, Box 513, S- 751 20 UPPSALA, Sweden.

Adress: Uppsala universitet, Ekonomisk-historiska institutionen, Avd. för finans- och företagshistorisk forskning (AFF), Box 513, S- 751 20 UPPSALA.

Telephone: Office 018/471 12 18

Financial and Business History Unit 018/471 73 15

ISSN 1104-0726

ISRN UU-EKHI-R-18-SE

Universitetstryckeriet, Uppsala 2003