

HISTORISK TIDSKRIFT
(Sweden)

126:3. 2006

Storföretagande och socialt kapital

Therese Nordlund, *Att leda storföretag. En studie av social kompetens och entreprenörskap i näringslivet med fokus på Axel Ax:son Johnson och J. Sigfrid Edström, 1900–1950*, Diss, Acta Universitatis Stockholmiensis, Stockholm Studies in Economic History 45, Almqvist & Wiksell International, Stockholm 2005. 421 s. (Summary in English, without title.)

Therese Nordlund behandlar i sin avhandling två av Sveriges mest studerade och erkända företagsledare under 1900-talet: Axel Ax:son Johnson och J Sigfrid Edström. De båda ledarna har själva bidragit till den tacksamma studiesituationen genom att omfattande arkiv finns väl bevarade, såväl beträffande företagen som egna privata arkiv. Till bilden hör också att de uppmärksammats i jubileumsskrifter i samband med större bemärkelsedagar. Till de mest kända biografierna om släkten Johnson hör Staffan Högborgs och Hans De Geers arbeten, medan Sigfrid Edström och hans släkt mera belysts i vänmonografier och hyllningsskrifter samt i skrifterna om Asea. Men Nordlund har inte strikt följt i ovanstående forskares spår utan har snarare fokuserat på vad det entreprenörskap Johnson och Edström utövade gav för resultat, samt vad de sociala nätverk som Johnson och Edström byggde upp betydde för deras framgång. Syftet med Nordlunds undersökning anges på sidan 19 vara "att klarlägga hur och med vilka medel svenska storföretagare kombinerade sina olika roller som företagsledare och entreprenörer för att leda storföretag under perioden 1900–1950".

Därmed ansluter sig Nordlund till den livaktiga nätverksforskning som under senare år bedrivits främst i Uppsala, Stockholm och Göteborg. Det mer speciella med Nordlunds avhandling är att hon söker se alla typer av nätverk och påverkan som Johnson respektive Edström använde sig av för att gynna sina företag, skapa nya möjligheter etcetera. Hennes nätverksbegrepp blir därmed bredare än vad som är brukligt och det innefattar hierarkiska system med under- och överordning, som inom näringslivet. Men i nätverksanalysen innefattar hon även det weberska begreppet karisma, det vill säga den personliga attraktionskraft som vissa människor – såsom Edström och Johnson – besitter. Nordlund vill alltså komma åt den paternalism som hon anser att både Edström och Johnson stod för. Just begreppet paternalism blir för Nordlund centralt, eftersom hon förknippar det med maktrelationer i det svenska industrisamhället i modern tid, till skillnad från patriarkalism, som hon hänför till det förindustriella samhället (s 33). Paternalismen är, menar Nordlund, särskilt uttalad i början av 1900-talet men falnar ned längre fram – ledarskapet blir mer avpersonifierat. Distinktionen blir emellertid inte alldeles klar, eftersom hon vid några tillfällen ändå betraktar Edström och Johnson som patriarker (se särskilt s 84, 91, 103, 112 och 373.) Paternalismen kan

också med andra ord kallas det sociala ledarskapet (se kap 4), vilket avser sättet att utöva kontroll av de anställda. Omsorgen om de anställda är både socialt och ekonomiskt betingad.

En annan teoretisk förebild är givetvis Schumpeter, men Nordlund lägger till att en entreprenör "behöver utveckla social kompetens och förmåga att kommunicera med omvärlden för att framkalla något nytt" (s 28). I Nordlunds tolkning i avhandlingen förefaller entreprenör att vara ett ständigt tillstånd, vilket ju Schumpeter inte menat. Han menar att entreprenör kan man vara för en tid, för att sedan kliva ur rollen en period eller för alltid.¹

En mycket användbar kompletterande teoretisk modell kunde också Alfred D Chandler Jr:s "managerial capitalism" ha varit. Chandler finns återopad, men hans teoretiska ansats, där han pekar på hur storföretag bygger på managers på olika nivåer, och på storföretagets organisering i olika avdelningar, används inte. Det är synd, eftersom hela den diskussion Nordlund för kring Edström och hans nära liering med de högre tjänstemännen vid Asea passar mycket bra in i sådant sammanhang.

Ännu mer märkligt hamnar hennes avhandling i skärningspunkten mellan historia, ekonomi och sociologi. Vi kommer här fram till en svaghet i avhandlingen, nämligen att den saknar en värdering eller rangordning av vilka länkar i Edströms respektive Johnsons nätverk som kan anses vara svaga respektive starka. Hon menar på något ställe att mycket tillfälliga kontakter (=länkar) kan ha en avgörande betydelse för hur företagaren lyckas. De svaga länkarna är kortsiktiga och intensiva under begränsad tid (s 336). Resonemanget är bland annat inspirerat av sociologen Granovetter. Naturligtvis har Nordlund rätt i att detta kan inträffa, men det hindrar givetvis inte att man grovt och generellt kan rangordna länkarna. Till exempel torde ägande, släktskap och kamratskap tillkommet under uppväxt-, ungdoms- och utbildningsår tillhöra de starkaste länkarna, medan medlemskap i ordenssällskap, privata föreningar är svagare. Men någon sådan rangordning vill inte avhandlingsförfattaren göra.

Avhandlingen består av tre delar: Del I Att vara storföretagare, Del II Det industriella ledarskapet och Del III Det gränsöverskridande ledarskapet. I den första delen gör hon en traditionell genomgång av den allmänna utvecklingen under den valda perioden 1900–1950, och för en diskussion om källor, litteratur och forskningsläge samt syfte och frågeställningar. De andra två delarna är tematiska till sin uppläggning. Del II diskuterar ledarens roll inom storföretaget, dels familjeföretagaren och ägaren Ax:son Johnson, dels den professionellt rekryterade ledaren, i detta fall Edström. Del III stannar inför vad företagsledaren gör och åstadkommer i lokalsamhället men också hur han agerar för företagets intressen politiskt på ett nationellt plan. Ett intressant och värdefullt bidrag lämnar Nord-

1. Rickard Swedberg (red), *Schumpeter. Om skapande förstörelse och entreprenörskap*, Stockholm 1994, s 9f.

lund när hon lyfter fram de båda ledarnas kontakter med den socialdemokratiska makteliten i deras strävan att påverka klimatet för sina företag.

Vad utmärker då en god ledare enligt Nordlund? Ledaren formulerar idéer och visioner och tar initiativ för att förverkliga dem; ledaren får andra i företaget att utföra arbetet och ser till att företagets normer följs; ledaren kan hantera kriser. Nordlunds approach är alltså att utforska sambandet mellan entreprenörskap och ledarskap, mellan att leda företag och att bygga nätverk, mellan att utveckla social kompetens och att vara karismatisk. Dessutom ingår att placera in dessa entreprenörer i ett historiskt sammanhang och se hur de förändras över den valda perioden.

Huvudaktörer i avhandlingen är alltså Axel Ax:son Johnson (1876–1958) och J Sigfrid Edström (1870–1964), och den behandlar deras göranden och låtanden, deras entreprenörskap och sociala kapital. Hon framhåller de stora likheterna mellan dem båda. De tillhörde samma generation och levde och verkade under samma period. De blev ledare för storföretag som Johnson-koncernen respektive Asea-koncernen med ett stort antal företag knutna till sig. De hade båda förmåga till entreprenörskap och nyskapande, till stor del på grund av hög social kompetens – det vill säga de hade ett utbrett kontaktnät som gav möjligheter till påverkan och nytänkande som ledde till ekonomisk framgång. En viktig orsak till Johnsons och Edströms stora framgångar som företagsledare var deras förmåga att rekrytera rätt personer till chefsposterna i företagen.

Men man skulle lika gärna kunna påpeka de stora skillnaderna mellan Edström och Johnson. Axel Ax:son Johnsons motsvarighet i Asea är snarast Marcus och Jacob Wallenberg i egenskap av ägare, eftersom Edström var direkt underställd och beroende av dessa bröder. Axel Ax:son Johnson hade visserligen studerat bergsvetenskap på KTH, men ej tagit någon examen, och han hade huvudsakligen tagit sig fram genom att praktisera inom och utom den johnsonska företagsgruppen och sedan tagit makten i och med att övriga syskon drog sig ur. Sigfrid Edström däremot hade en gedigen teknisk utbildning, först vid Chalmers, sedan med examen med elektroteknik som huvudämne från den mycket erkända Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) i Zürich, och därefter praktik vid de världsledande företagen i branschen – Westinghouse och General Electric i USA. Där lärde han sig också organisation och ledning av företag.

Just dessa förhållanden förklarar mycket av hur Johnson respektive Edström uppträdde i förhållande till sina omgivningar. Johnson hade lättast att hålla kontakt med arbetarkategorin, medan tjänstemannakåren vid Avesta Jernverk ibland motarbetade hans intentioner. Också med flera av disponenterna vid Avesta upplevde Johnson svårigheter, och det förekom flera fall av mindre lämpliga utnämningar. Kanske berodde detta på att Johnson sökte detaljstyra, gjorde omfattande inspektionsrundor, ville ha rapport varje dag etcetera (s 76–88). Beträffande den goda kontakten med arbetarna bottnade den givetvis i att Johnson som ägare var

den högst överordnade, att arbetarna var beroende. Johnson sökte en personlig men värdnadsfull relation till arbetarna, medan Edström upplevde kontakterna med arbetarna vid Asea som ett tvång, enligt Nordlund. Man kan säga att i dessa avsnitt i avhandlingen ger Nordlund en ny och klar bild av förhållandena mellan framför allt Johnson och de anställda.

Beträffande Edström och hans relationer till över- och underordnade inom Asea-koncernen finns dock en del att tillägga och klargöra utöver vad Nordlund lyft fram. Att Edström hade sämre kontakter med arbetarna men goda med tjänstemännen kan tveklöst förklaras av att han själv ingick i "top management"-gruppen, för att tala med Chandler. En stor del av de mest framträdande och betydande personerna i ledningsgruppen vid Asea under Edströms tid utgjordes dessutom av ungdoms- och studiekamrater. Flera hade liknande bakgrund – kom från Göteborg, hade studerat på Chalmers, sedan studerat vidare och tagit examen på ETH i Zürich, haft anställningar i USA vid General Electric eller Westinghouse och så vidare. Flera av dem Edström rekryterade var alltså sådana som han kände och litade på sedan gammalt – ett fullkomligt naturligt beteende av Edström. Till detta gäng hörde Arthur Lindén, Emil Lundqvist, Conrad Hamberg, Albert Elfström med flera. Detta hade Nordlund kunnat lyfta fram som en av de starka länkarna i Edströms nätverk.

I avhandlingen betonas Mälardalens och Bergslagens betydelse för företagen. Västsveriges roll i till exempel Edströms värld finns inte med i avhandlingen, vilket är synd. För Edströms och Wallenbergs Asea och andra Wallenbergföretag var västra Sverige av mycket stor betydelse. Här startade Vattenfall sin verksamhet, här blev Göteborgs stad med alla sina industrier en av Aseas största kunder. Att Edström sedan sin tid som chef och ansvarig för elektrifieringen av Göteborgs spårvägar hade ett mycket gott renommé i staden Göteborg hjälpte givetvis till. I väst fanns också Papyrus och Yngeredsfors Kraft AB – två mycket viktiga företag i Wallenbergsfären och därmed frekventa kunder hos Asea. Sigfrid Edström liksom Marcus Wallenberg satt båda i Papyrus och Yngeredsfors styrelse.

Både Edström och Johnson var två ovanligt dynamiska och på många sätt unika storföretagare och därför blir den naturliga följdfrågan: kan man generalisera storföretagares entreprenörskap utifrån dem? Naturligtvis inte, och Nordlund söker därför belägg i studier av andra företagsledares insatser för samma period, till exempel undersökningar utförda av Susanna Fellman, Per Boje, Christer Ericsson, Sven Fritz, Lars Magnusson, Niklas Stenlås, Sven-Anders Söderpalm och Karl Molin med flera. Detta gör att hon lyckas underbygga sina slutsatser väl i de flesta fall.

Ett mer tveksamt resonemang för Nordlund kring familj och släkt. Edströms släktband trycks mer på än successionen inom familjen Ax:son Johnson. Sigfrid Edström och hans närmaste man Arthur Lindén var svågrar, och "Dotterbolagens chefer var nära släkt med Sigfrid Edström" (s 96). Detta visar enligt Nordlund, att Sigfrid Edström gärna omgav sig med släktingar inom Asea därför att det gav

honom en maktposition i företaget. Men de kanske fick sina positioner på grund av duglighet och inget annat? Att som Nordlund därför betrakta Asea som edströmskt familjeföretag för alltför långt. Familjeföretagande utgår från att en familj äger företaget, det vill säga Asea var under Edströms period ett Wallenberg-ägt familjeföretag. Snarare visar Avesta i Nordlunds framställning alla tecken på att vara ett familjeföretag. Ett sådant präglas av långsiktighet och uthållighet i ägandet.² I ett sådant företag finns det risk för konservatism genom att den äldre generationen dröjer sig kvar och blockerar nya beslut.³ Vidare förekommer ofta familjekonflikter om hur företaget skall drivas, som när Axel Ax:son Johnson lyckades få ut sina syskon ur företaget.

En viktig sak som kunde betonats mer i avhandlingen är att företagsledarna förändrades med tiden, beroende på mognad, erfarenhet, etablerade kontakter och förändrad maktposition. Framför allt Edström som kom utifrån och var ganska okänd i Mälardalen behövde tid för att visa sin duglighet och vinna ägarnas och de anställdas förtroende. Edströms förklenande uttalande om Marcus Wallenbergs kortspel (som omnämns på s 99) måste ha yttrats en lång period efter att Edström kommit i Aseas tjänst. Vidare påverkades givetvis företagsledningens handlande och göranden av den internationella historiska utvecklingen under perioden – med två världskrig medförande avspärrning från den utländska marknaden, flera djupa ekonomiska kriser, kartellbildningar med mera, men detta diskuteras knappast alls i avhandlingen.

Avhandlingen vilar på ett omfattande material och akribin är nästan alltid noggrann. Det gäller dock inte den samling klipp ur ett stort antal tidningar som återopas. Möjligen kunde Nordlund också något diskutera problemet med att en så stor del av det material som använts när det gäller Edström är partsinlagor.

Avslutningsvis kan konstateras, att avhandlingen tar upp och sammanför fakta och synpunkter om storföretagandets villkor och det sociala nätverkets betydelse för företagsledare mer utförligt och klargörande än vad som skett tidigare. Det är mycket intressant att följa hur de båda storföretagarna Johnson och Edström tog vara på alla möjligheter att bereda mark för sina respektive företag och deras produkter i sann schumpetersk anda. Det gäller inte bara att rekrytera goda medarbetare på viktiga positioner utan också att arbeta politiskt på såväl lokalt som nationellt plan till gagn för företaget. Nordlunds avhandling kan därför bilda ett viktigt avstamp för ny forskning kring entreprenörskap, kanske inte bara beträffande storföretag utan också i jämförande studier med småföretag med i bilden.

Sven-Olof Olsson*

2. Se t ex Hans Sjögren, *Den uthålliga kapitalisten*, Stockholm 2005, där han diskuterar denna problematik beträffande familjen Wallenberg.

3. Gary Becker, *A Treatise on the Family*, Cambridge MA 1991, s 347.

* Fakultetsopponent