

HISTORISK TIDSKRIFT
(Sweden)

127:3. 2007

Nya aspekter på företagsledarnas professionalisering

Tomas Matti, *Professionella patriarker: svenska storföretagsledares ideal, praktik och professionaliseringsprocess 1910–1945*, diss., Uppsala studies in economic history 75, Uppsala: Universitetsbiblioteket, 2006. 178 s. (Summary in English.)

Tomas Matti analyserar i sin doktorsavhandling svenska storföretagsledares professionaliseringsprocess under perioden 1910–1945. Med professionaliseringsprocess avser han uppkomsten av ett nytt företagsledarideal och att detta ideal även leder till förändringar i företagsledarnas praktik. Matti konstaterar, helt riktigt, att detta är en ny infallsvinkel i litteraturen kring företagsledningens professionalisering. Professionaliseringsprocessen har redan tidigare varit föremål för omfattande forskning, men studierna har hittills främst koncentrerat sig på hur professionaliseringen avspeglat sig i förändrad företagsledarprofil – det vill säga förändringar i företagsledarnas sociala bakgrund, utbildning, kompetens och karriär – i en ökad andel avlönade direktörer, samt i analyser av hur förändringar i utbildningssystem och samhällets generella professionaliseringstendenser påverkat företagsledarnas kompetensutveckling och professionaliseringssträvanden.

Frågor om hur professionaliseringsprocessen avspeglat sig i företagsledarnas praktiska verksamhet, i deras syn på sin egen uppgift och i framväxten av eventuella professionella ideal har rönt mindre uppmärksamhet. En orsak är att dessa frågor är behäftade med stora metodologiska och empiriska problem. Därför är det av stort värde att Tomas Matti tagit itu med dessa frågeställningar.

Enligt Mattis utgångspunkt är professionaliseringen en viktig del av moderniseringsprocessen. Detta är ingen ny tanke, men Matti strävar efter att studera sambandet ingående. Matti tar avstamp i Niklas Luhmanns teorier om tillit och makt, där tanken är att tilliten i det traditionella samhället främst baserar sig på det personliga – eller det konkreta – såsom Matti översätter begreppet *personal trust*. I det moderna samhället tar den abstrakta tilliten, eller tilliten till systemet (*system trust*) överhand, i alla fall på den offentliga arenan. Utvecklingen står i nära samband med uppkomsten av nya och effektiva institutioner. I Mattis arbete är det just företagsledarnas förändrade ideal och praktik och de institutionella förutsättningarna för denna utveckling som är i fokus.

I avhandlingens empiriska del studerar Matti först framväxten av ett professionellt företagsledarideal, för att sedan övergå till att analysera två företagsledare och deras praktik i syfte att se huruvida det nya idealet slagit igenom. Tomas Matti utarbetar en modell över vad som kan anses som ett patriarkalt respektive ett professionellt företagsledarideal. Matti applicerar modellen som en schablon

på det empiriska materialet. Är detta tänkesätt eller beteende ett exempel på ett patriarkalt ideal eller beteende, eller på ett mera professionellt? Det betyder emellertid inte att Mattis analys skulle vara schablonmässig. Tvärtom, tankegången och argumentationen är överlag välformulerad, tydlig och trovärdig.

Den första delen av den empiriska analysen – studiet av framväxten av ett nytt ideal – baserar sig huvudsakligen på skriftligt material, främst facktidskrifter och publikationer som Industriförbundet och olika branschorganisationer givit ut. Dessutom refererar han till den vetenskapliga debatten och till enskilda företagsledares uttalanden. Matti argumenterar klart och tydligt för hur ett nytt ideal vann fotfäste hos de svenska företagsledarna under mellankrigstiden. Utvecklingen var emellertid komplicerad och det patriarkala arvet levde länge kvar parallellt med ett mera modernt och professionellt ideal.

Kärnan i det nya idealet var att företagsledaren är underställd företaget och att han alltid arbetar för företagets bästa i sin roll som företagsledare. Då professionaliseringen av vissa yrkesgrupper diskuteras, framläggs ofta uppkomsten av en professionell etik som ett viktigt kriterium. Att ställa bolagets intresse i främsta rummet var den nya professionella ledarens "etik". I det patriarkala idealet var företaget underställt företagsledaren och hans familjs intressen, eller åtminstone var den privata och den offentliga sfären omöjliga att skilja åt. Ett nytt professionellt ideal kunde faktiskt redan Mabel Newcomer dokumentera i sin studie *The big business executive*, som utkom på 1950-talet, och som Matti också hänvisar till i sin avhandling. Matti för denna viktiga diskussion vidare och det är ett av de intressantaste avsnitten i boken.

Sambandet mellan rationaliseringsteorier och tankar om det effektiva företaget har också sin berättigade plats i analysen. Den moderna, professionella företagsledaren skulle implementera idéerna om det rationella företaget eftersom det var för företagets bästa. Den professionella företagsledaren var, som en följd av sin kompetens, bäst på detta.

Matti sätter in utvecklingen i ett bredare samhällligt perspektiv. Han påvisar hur det nya företagsledaridealet uppkom i samband med och som en följd av industrialisering, framväxande storskalighet och mer generella samhällliga förändringar. Demokratiseringen och arbetarrörelsens frammarsch krävde en ny legitimitetsbas för företagsledarna, där systematisering och vetenskapliggörande var viktiga element. Även arbetsgivarnas och företagsledarnas mobilisering bidrog till framväxten av ett yrkesideal. De nya utmaningar som den samhällliga ledarelliten i allmänhet – och företagsledarna i synnerhet – ställdes inför behandlas trovärdigt av Matti.

Matti finner också intressanta belägg för att frågan om hur företagsledarna erhållit legitimitet i det moderna samhället faktiskt behandlades ingående redan av samtida tänkare. Företagsledarna kunde själva observera att en förändring höll på att äga rum. Den nya legitimitetsbasen kom i allt större utsträckning från

meriter och kompetens, men enligt Matti förankrades legitimiteten också i det nya idealet, det vill säga att företagets ledare alltid jobbade med företagets bästa i tankarna. I det industriella Sverige var det dessutom lätt att motivera att företagets bästa var samhällets bästa. Företagsledarnas syn på sig själva som samhällsbyggare har varit ett typiskt fenomen i moderniseringen, speciellt efter första världskriget, vilket dokumenterats redan tidigare. Matti finner emellertid ytterligare flera intressanta belägg för detta.

Kapitel 3, "Professionella företagsledarideal", bjuder överlag på intressant läsning om framväxten av ett nytt ideal och om företagsledarnas förändrade självbild. Diskussionen kring ett nytt företagsledarideal är i huvudsak mångsidig och välunderbyggd, även om vissa teman, exempelvis kapitlet om Taylorism och rationaliseringen, är schematiskt behandlade och baserar sig på ett knapphändert empiriskt material. Detta problem förekommer även på andra ställen i avhandlingen. En mera ingående studie av de intellektuella rötterna och de internationella strömningarna för uppkomsten av ett nytt ideal skulle dessutom ha fördjupat analysen. Till exempel Mauro Guilléns bok *Models of management: work, authority and organisation in a comparative perspective*, kunde ha erbjudit en god utgångspunkt för att studera de institutionella och ideologiska förutsättningarna för nya företagsledarideal. Guilléns begrepp *management intellectuals* kunde ha varit användbart för att beteckna den förtrupp av företagsledare, akademiker och opinionsbildare, som formulerade det nya idealet. Som Matti själv konstaterar på sidan 77, var det inte endast företagsledarna som konstruerade idealen, men inte heller alla företagsledare skapade nya ideal.

I kapitel 4 och 5 övergår Matti till att studera i vilken utsträckning det nya professionella idealet kan observeras i företagsledarnas praktik genom att analysera två företagsledares, Sigfrid Edströms och Ernst Wehtjes, verksamhet. Slog det nya idealet igenom hos dessa två företagsledare och, framför allt, förändrade det deras praktik? Det empiriska materialet består huvudsakligen av företagsledarnas korrespondens.

Matti studerar företagsledarnas praktik både i det offentliga – det vill säga i företaget, i intresseorganisationer och i politiken – och i det privata – det vill säga i familjelivet och på fritiden. Enligt Mattis modell skall en professionell praktik innebära att det offentliga och det privata är strikt åtskilda sfärer. Speciellt skall det privata inte få influera det offentliga. En professionell praktik skall dessutom, i enlighet med Luhmanns tankegångar, basera sig på formella regler, rutiner och procedurer, det vill säga på en tillit till det abstrakta och till systemet.

Matti observerar hos dessa företagsledare både ett mera professionellt ideal och ett mera professionellt beteende. Samtidigt framgår det också tydligt att ideal och praktik ofta divergerade kraftigt och att praktiken för det mesta förändrades i mindre utsträckning än idealet. Matti påvisar tydligt att det personliga och det informella länge influerade både Wehtjes och Edströms företagsledarskap.

En annan viktig fråga Matti tar upp är hur företagsledarna förhåll sig till intresseorganisationer och politiken, kort sagt: till offentligheten. Frågan står i nära samband med det nya företagsledaridealet och de samhälleliga förändringarna. Denna analys är väl utförd och välunderbyggd, men som Matti själv konstaterar är det inte helt lätt att avgöra om verksamheten i bland annat intresseorganisationer bör ses som tecken på ett patriarkalt eller på ett professionellt beteende. Drev företagsledarna företagets bästa eller egna, personliga intressen?

Ett tema som Matti också behandlar ingående är direktörernas förhållande till sina underlydande, främst de professionella experterna och underdirektörerna, men också till kolleger och konkurrenter. Det framgår klart hur det patriarkala draget, speciellt i förhållande till kolleger och underdirektörer, fortgick trots att nya ideal vunnit fotfäste. Då Matti behandlar formaliseringen av personalpolitik och rekrytering borde han emellertid närmare ha studerat praktiken i förhållande till olika grupper av anställda i företaget. Rekrytering, personalpolitik och relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare har nämligen varierat betydligt beroende på personalgrupp och förändringsprocessen har sett olika ut. Bland annat har det ansetts att professionaliseringen ägde rum så att säga nedifrån upp, vilket innebär att formaliseringen och systematiseringen gällde först arbetstagarna, medan den sist nådde de högsta tjänstemännen och underdirektörerna. Iakttagelsen verkar få stöd i Mattis avhandling, men på denna punkt kunde han ha varit mera explicit och utvecklat sin argumentation.

Ett problem i denna avdelning är dessutom att Matti är relativt diffus då det gäller att formulera vad han egentligen avser med en professionell praktik. Matti redogör utförligt för vilka uttryck den informella praktiken tog och även vad det professionella idealet kännetecknades av, men hur en mer formell, och alltså professionell, praktik borde se ut förblir opreciserat. Det gäller speciellt diskussionen om företagsledarnas personliga nätverk och hur nätverken utnyttjades. Ännu i dag är kontakter på ett personligt plan mycket viktiga, men det betyder inte att företagsledarna skulle vara oprofessionella, i betydelsen att de saknar systematik i sin verksamhet eller att de inte skulle hålla isär det privata och det offentliga.

En annan brist i arbetet är att Matti behandlar en mycket begränsad del av företagsledarnas praktik. Jag saknar i analysen en diskussion om hur företagsledarnas förändrade ideal influerade till exempel marknadsstrategier, ägararrangemang, företagsköp, rationalisering, introducering av ny teknologi eller ibruktagandet av nya organisationsmodeller. Företagsledarnas verksamhet på dessa områden lämnas antingen helt utanför arbetet eller behandlas ytligt med hjälp av sekundärkällor. Det är naturligtvis tillåtet att koncentrera sig på vissa delområden av företagsledarnas verksamhet, men Matti borde tydligare i problemformuleringen ha framhållit vad han kommer att koncentrera sig på och varför.

Även kapitlen 4 och 5 bjuder ofta på både intressant och spännande läsning, men analysen av företagsledarnas praktik blir mera schematisk och begränsad än

behandlingen av företagsledaridealet. Vissa diskussioner skulle dessutom ha krävt mera omfattande empiriska belägg för att bli välförankrade. Detta beror dels på att Matti studerar endast två företagsledare, dels på att han studerar deras verksamhet huvudsakligen på basen av korrespondensmaterial. Fallstudier är en helt gångbar metod, men det är ju välkänt att de är behäftade med vissa specialproblem – till exempel är möjligheterna till generaliseringar begränsade. Sannolikt är dessa två företagsledare lämpliga med tanke på Mattis problematik, men han borde ha diskuterat metodproblemen mera ingående och tydligare motiverat sitt val av företagsledare. Då skulle möjligheterna till generalisering också ha blivit större och resultaten trovärdigare.

Att Matti uteslutande använder sig av brevväxlingsmaterial är ett allvarigare problem. För det första är brevmaterial – liksom alla former av material som baserar sig på uttalanden av forskningsobjektet självt – behäftat med specifika reliabilitetsproblem. Brevväxlingsmaterialet begränsar även de teman som över huvud taget kan studeras. Jag hävdar att denna typ av empiriskt material, i kombination med hur Matti behandlar materialet, inte är särskilt väl lämpat för att analysera praktiken. Tidvis förefaller det som om de fakta Matti framlägger som exempel på Edströms och Wehtjes företagsledarpraktik faktiskt snarare avspeglar deras ideal.

Över huvud taget är diskussionen kring materialproblem och metodfrågor knapphändig. Eftersom en doktorsavhandling är ett lärdomsprov, ställer den en del extra krav. Valet av metod bör motiveras väl och diskussionen kring materialet och dess begränsningar bör vara utförlig och explicit.

Doktoranden skall även redovisa att han behärskar sitt område, är insatt i forskningstraditionen samt att han kan sätta in sin egen forskning i det vetenskapliga sammanhanget. I inledningskapitlet visar Matti att han är välbevandrad i litteraturen på området och att han kan formulera en god frågeställning. Han framlägger också tydligt hur hans forskning förhåller sig till forskningstraditionen och hur hans bok kommer att bidra till den vetenskapliga debatten. Han har alltså ett utmärkt bagage att ta med sig på den upptäcktsresa som en doktorsavhandling innebär. Ett problem är att han i det empiriska arbetet i huvudsak – lite tillspetsat uttryckt – lämnar sitt bagage i tamburen. I den empiriska delen återvänder Matti nämligen sällan till den tidigare forskningen. Det är synd, eftersom han genom att referera till och göra jämförelser med tidigare resultat kunde ha lyft fram sina egna resultat på ett förtjänstfullt sätt. Trots att tidigare studier inte nödvändigtvis har haft samma utgångspunkt som Matti, kunde han ha dragit nytta av dem även i den empiriska delen. Om han mera utförligt hade diskuterat med tidigare forskning, skulle hans resultat ha fått större tyngd och ett bättre förklaringsvärde. Samtidigt skulle den redan i sig intressanta diskussionen ha lyfts till en högre nivå. Nu blir hans resultat tidvis isolerade fenomen.

Som slutsats kan konstateras att Tomas Matti har valt ett viktigt och intressant tema för sin doktorsavhandling. Han formulerar sin problemställning bra och

tydligt och han följer systematiskt och förtjänstfullt upp den. Både forskningsfrågan och utgångspunkten i Luhmanns indelning mellan abstrakt och konkret tillit är hela tiden i fokus. Matti gör inga onödiga utsvävningar och överbelastar inte texten med ovidkommande detaljer. Det strama formatet fungerar bra och arbetet bär i huvudsak från början till slut. Matti belyser förtjänstfullt övergången från ett patriarkalt till ett professionellt ideal, och han ställer det i relation till övergången från det traditionella till det moderna samhället, med allt vad det innebär i form av storskalighet, organisering, specialisering, formalisering och systematisering. Matti påvisar att utvecklingen från det traditionella till det moderna – i detta fall företagsledningens professionalisering – inte varit en enkel utveckling, utan en komplex process, där idealen vanligen är lättare att förändra än praktiken, och där förhållandet mellan ideal och praktik är allt annat än rätlinjig.

Det empiriska materialet och analysen är emellertid tidvis både begränsade och tunna med tanke på frågeställningen. Dessutom genomsyras arbetet av en viss ojämnhet i hur olika teman behandlas – vissa frågor analyseras berömligt och ingående, medan andra snarast förbigås med en ytlig och schematisk genomgång.

Matti skulle också i större utsträckning ha kunnat referera till dagsaktuella diskussioner. Hans resultat inbjuder till – ja, direkt pockar på – sådana utvecklingar på flera ställen, men författaren svarar inte på inviterna. Ännu i dag finns det till exempel tendenser till patriarkala ideal och till en patriarkal praktik, speciellt just då det gäller rekrytering och personalpolitik. Likaså är frågor kring ägarstruktur och ägarstyrning högaktuella i dag. I denna diskussion skulle Matti ha kunnat finna stöd för sin argumentation, samtidigt som han med sitt historiska perspektiv kunde ha bidragit till den mångfacetterade diskussionen om professionalisering och ägande.

*Susanna Fellman**

* Fakultetsopponent