
Therese Nordlund

Det samhällsbyggande ledarskapet

Om storföretagares inflytande i några svenska kommuner 1900–50

I det svenska brukssamhället fanns en stark knytning mellan företaget, ”bruket”, och lokalsamhället. En stor del av den sociala och ekonomiska omsorgen ombesörjdes i paternalistisk anda av bruksägaren och hans familj. Hur förändrades detta av industrialiseringens snabba expansion? Hur såg relationen ut mellan storföretagen och lokalsamhället? Fanns det över huvud taget någon sådan relation? Kunde den utformas på olika sätt, och vad påverkade i så fall detta?

Inledning

Många svenska brukssamhällen präglades länge av en samhällsorganisation som kan beskrivas som paternalistisk. Enligt tradition tog bruket hand om kommunen genom ekonomisk och social omsorg. Flera studier har behandlat brukens länk till lokalsamhället (se exempelvis Dahlström 1999, Lundqvist 2001, Thörnquist 1994). Förenklat kan man se bruk som en industriell anläggning där råvaror förädlas såsom järn, koppar och så vidare. Bruket ägdes ofta av en familj och karakteriseras av en nära relation mellan ägare och anställd. Vanligen

leddes verksamheten av en brukspatron eller disponent. De flesta bruk var koncentrerade till mindre industrisamhällen.

I början av 1900-talet växte ett antal stora företag fram i Sverige, vilket var ett resultat av industrialismens snabba expansion. De stora företagen hade flera hundra anställda. På grund av storleken fanns tidigt en effektiv byråkratiserad organisation. Inom storföretaget utvecklades olika former av ledarskapsstrategier. Utöver företagsledaren fanns det mellanchefer på olika nivåer i storföretaget. Företagsekonomen Sune Carlson har i sina studier från 1940-talet visat att det fanns olika typer av informella relationer inom storföretaget. Det var möjligt för företagsledare att komma i kontakt med de anställda, men inte på det personliga sätt som tidigare vid mindre företag och bruk. De stora företagen leddes vanligtvis av en

Therese Nordlund är fil dr och verksam vid Ekonomisk-historiska institutionen, Stockholms universitet.
Therese.Nordlund@ekohist.su.se

professionellt rekryterad företagsledare, inte av ägaren.

Ett allmänt påstående i tidigare forskning är att de flesta svenska storföretagare knappast engagerade sig i frågor som rörde kommunalt inflytande under 1900-talet (Hellspong & Löfgren 2001). Tidigare forskning har exempelvis visat att företagsledare vid stora företag minskade sitt politiska inflytande i lokalsamhället under 1900-talets första hälft (Söderpalm 1976). Det berodde på ökad professionalisering av företagsledaryrket och tidsbrist. Men var verkligen samhällsengagemang något som upphörde helt under storföretagens framväxt i Sverige? De flesta företagsmonografier har behandlat förhållandet mellan företaget och den kommun där industrin var belägen. Däremot saknas ofta studier om storföretagens relation till lokalsamhället. Denna artikel avser att närmare studera storföretagares personliga inflytande och ledarskap i lokalsamhället utifrån ett historiskt perspektiv. Ledarskap handlar inte enbart om att utöva inflytande och få anställda att följa en uttalad strategi (Alvesson 2001). Ledarskap kan också utövas utanför företagens ramar.¹

Artikeln syftar till att diskutera möjliga alternativ att utöva inflytande i andra situationer än inom företaget. Tidsperioden som behandlas sträcker sig från 1900 till 1950-tal. Ambitionen är att lyfta fram empiriska belägg som visar om och i vilken utsträckning storföretagare har engagerat sig i samhällsfrågor utanför företagens sfär. Särskilt intressant är att se om förändringar i samhällsengagemang har skett under perioden. För att genomföra detta diskuteras främst familjeföretagaren Axel Ax:son Johnson (1876–1958) och den professionellt rekryterade företagsledaren J Sigfrid Edström (1870–1964). Johnson ägde och ledde

Johnsonkoncernen, medan Edström var en anställd chef som ledde Asea-koncernen. De satt länge på sina chefsposter och personifierade företagen. De var verksamma i en tid då den personliga auktoriteten var en viktig del av ledarskapet.

Eftersom en avgränsning är nödvändig hämtas empiriska fall från kommunerna Avesta och Nynäshamn, där Johnsonkoncernens företag var dominerande. Ytterligare empiri hämtas från Västerås och Ludvika, där Asea-koncernen var ledande. Motivet till val av städer är att de dels dominerades av starka arbetsgivare, dels att de är belägna i ett avgränsat geografiskt område (Bergslagen/Mälardalen). Ett annat gemensamt drag är att de fyra kommunerna hade ett stadsfullmäktige som efter 1918 dominerades av socialdemokrater. I samband med den utökade rösträtten tilltog socialdemokraternas inflytande i de flesta svenska medelstora städer. Denna uppläggning ger en god grund för jämförelse av storföretagarnas engagemang.

Den fråga som belyses är om det fanns storföretagare under 1900-talets första hälft som på olika sätt försökte utöva inflytande i kommuner, där de var dominerande arbetsgivare. Källmaterialet består främst av kvalitativt material, däribland korrespondens, pm och rapporter. Den empiri som bearbetas kommer främst från tidigare utforskade arkiv. Det kompletteras med tidningsartiklar som visar allmänhetens offentliga reaktion. Undersökningen använder biografisk och komparativ metod. Detta för att uppmärksamma hur ledarna agerar

1. Denna artikel bygger på en reviderad version av kapitel 7 i min doktorsavhandling, Nordlund (2005) *Att leda storföretag*. I avhandlingen presenteras en mer ingående diskussion om hur ledarskap kan definieras.

genom att ingående studera deras strategier som ligger till grund för deras påverkan på lokalsamhället. Denna metod sätter fokus vid att förstå tidsandan och jämföra individers handlingar. Den biografiska metoden har på senare tid nyttjats inom flera vetenskapliga discipliner som ett instrument att undersöka relationer och problematisera interaktionen mellan individer.²

Storföretagares förväntade samhällsengagemang

I början av 1900-talet förväntades storföretagare agera "samhällsförbättrare". De som ledde stora företag ansågs vara "stormän" som påverkade industrisamhällets framväxt. Det diskuterades både i borgerliga och socialistiska kretsar. Särskilt borgerliga tidningar presenterade storföretagare som "välståndskapande" faktorer i samhället. Den moderna tidens kapitalist skulle skapa och skänka till samhället. Journalisten och socialdemokraten Lubbe Nordström sålde sig till den skara som imponerades av storföretagens framgångar. Han såg dem som delaktiga i folkhemsbygget och menade att de gjorde "Lort-Sverige" till ett mönsterland (Nordlund 2005, kapitel 7). Samhällsutveckling kom att associeras med framgångsrika storföretagare. Inte minst var näringslivets elit skickliga på att framföra denna propaganda i media. Flera industrimän var angelägna att presentera sina idéer om industrisamhällets utveckling i Sverige. Götaverkens chef Hugo Hammar uppfattade svenska storföretagare som "välfärdsbyggare" (Hammar 1945, s 33f). Storföretagare påstods vara entreprenörer i en samhällelig bemärkelse. Enligt industrimannen Gerard De Geer var det företagen som räckte en "hjälpande hand" för att driva på samhällsutvecklingen, vilket i sin

tur gynnade städernas framväxt (De Geer 1928, s 41; 1977, s 207).

Teoretisk ansats

Det går att teoretiskt diskutera de möjliga vägval som svenska storföretagare ställdes inför då det rörde samhällsengagemang. Jag väljer att uppmärksamma dels paternalistiska, dels entreprenöriella motiv i anslutning till källmaterialet. Det fanns ett intresse att bevara den gamla ordningen, men också ett intresse att förnya den genom att introducera nya kombinationer. Den gamla ordningen förutsatte att företagen behöll makten i samhället genom paternalistisk kontroll. Det gick ut på att skapa ett beroendeförhållande, där auktoritet, personlig dominans och välvilja tillhörde ingredienserna. Företagets sociala system var ett alternativ till kommunala inrättningar. Många gånger var det företagen som initierade understödsfonder till arbetare och tjänstemän. Definitionen paternalism baseras främst på historikern Karl Molins karakterisering (Molin 1998, s 11–14). Den är användbar för att förstå maktrelationer under modern tid och förklarar svenska industriella förhållanden. Molins begreppsval ses dessutom som föränderligt. Under 1900-talet tog företagsledaren på sig rollen som "uppfostraren" med en human och välvillig sida; tidigare var den auktoritära sidan helt dominerande. Paternalism rör inte enbart relationer mellan överordnad och underlydande. Det kan ses som en ledarskapsstrategi som formuleras på ett traditionellt sätt där syftet är att låta den andra

2. Ett utförligt resonemang om den biografiska metoden samt dess brister och förtjänster finns i min doktorsavhandling. För mer information se Nordlund (2005).

parten (till exempel lokalsamhället) hamna i beroendeställning till patriarken/företaget.

Entreprenörskap avser förenklat förmågan att genomföra något nytt som leder till förändring. Ofta förknippas entreprenörskap med tekniska innovationer, men det behöver inte nödvändigtvis vara det. I detta fall kan det exemplifieras med att företaget finansierade vägbyggen och satsade på utsmyckning i städerna. Nationalekonomen Joseph A Schumpeter talar om entreprenörens möjligheter att påverka. Han anser att entreprenören har ett behov av att genomföra sina visioner, trots att det ofta leder till reaktioner från omvärlden (Schumpeter 1994, s 37–43). En del storföretagare motiverade sitt samhällsengagemang utifrån entreprenöriella premisser. Det fanns en idé om att skapa "det goda samhället" med hjälp av det "goda företaget". Det ansågs lustfyllt att skapa ett mönstersamhälle. En liknande drivkraft uppstod då man ledde ett företag. Teoretiskt kan det kopplas till Schumpeters entreprenör som eftersträvar att bygga ett "personligt kungarike". Schumpeter beskriver exempelvis hur entreprenören skapar sig något eget, där hans lagar och traditioner styr (Schumpeter 1994). Svenska storföretagare var engagerade i att skapa idealstäder. Teoretiskt kan man finna förenande drag mellan den "gamle" brukspatronens värderingar och den "moderne" företagsledarens intresse för expansion. Det hade ett samband med näringslivets intresse att bevara sin maktposition i samhället. Att utöva inflytande över en kommun förbättrade möjligheterna för det enskilda företaget. En del storföretagare brukade tala om framväxten av ett "idealiskt" industrisamhälle, där de var delaktiga i processen. Det fanns en oskriven regel om att de som tillhörde näringslivets toppskikt hade ett ansvar, vilket gick ut på att driva

samhällsutvecklingen i rätt riktning. Det är utifrån ett sådant resonemang man kan välja att se kombinationen av paternalistiska och entreprenöriella drag hos storföretagare (för vidare information om teoretiskt ramverk, se Nordlund 2005).

Johnson-städerna Avesta och Nynäshamn

Familjeföretagaren Axel Ax:son Johnson tog över ledarskapet efter sin fars död. År 1913 bestod Johnsonkoncernen av Nordstjernans rederi, Avesta Jernverk och firman A. Johnson & Co. Han kom senare att utöka sin verksamhet med flera företag som han antingen grundade eller förvärvade. I Avesta kommun drev Axel Ax:son Johnson järnverket och i Nynäshamn grundade han oljeraffinaderiet Nynäs Petroleum 1928. I likhet med andra samtida industrimän betonade Axel Ax:son Johnson vikten av samhällsansvar. Som familjeföretagare ville han påverka de kommuner där han ägde företag. Särskilt tydligt var det i Avesta och Nynäshamn, men det förekom i andra kommuner där han förvärvade eller grundade företag (exempelvis Motala och Sala). Axel Ax:son Johnson kallades allmänt för "mannen som äger två svenska städer" (*Örebro Dagblad* 22.7.1946). I Avesta fick han smeknamnet "Avesta-kungen" och i Nynäshamn kallades han för "Hertigen av Nynäshamn".

Industrisamhället Avesta är beläget i södra Dalarna. I staden drevs ett kopparbruk och myntverk från 1600-talet fram till 1800-talet. Järnverket uppfördes 1872, då kopparbrukets glansdagar var avslutade. I Avesta var de geografiska förutsättningarna gynnsamma för industriell verksamhet, vilket berodde på skogen och forsén. Under Johnsons tid dominerades kommunen av

järnverksanställda. Engagemanget ledde till att han blev stadens försörjare. I ett brev skrev han:

Avesta är ju min privata egendom och jag behandlar den som sådan och jag önskar följa med allt hvad som sker där.³

Källmaterialet visar att Johnson ägde stora markområden inne i stadskärnan och ute i bygden. Dessutom ägde han andelar i forsen, stora skogsmarker och jordbruk. Hans dominans var positiv, men också hämmande. Det försvårade för andra företags etablering i kommunen. Redan 1918 framhöll järnverkets ledning vikten av att skydda företaget från andra ”entreprenörer i Avesta”.⁴

Axel Ax:son Johnsons makt påverkade bostadsutvecklingen. Han ägde flera byggnader och bostäder i Avesta. Kommunen låg ofta i konflikt med järnverket när det gällde bostadsfrågan (Ericson 1982, s 322). Kritiker ansåg att storföretagarens engagemang var alltför omfattande (*Dalarnes Folkblad* 1.7.1924 eller 23.2.1924). Hus fick inte byggas utan Johnsons tillstånd på de marker han ägde. Han begärde alltid noggranna undersökningar innan beslut fattades. Förändringar skedde 1942, då arbetare lyckades få järnverket att finansiera egnahemsbyggen. Det var först under 1960-talet som Avesta kommun fick mer insyn i markpolitiken.

Källmaterial visar att Axel Ax:son Johnson hade uttalade idéer om hur Avesta skulle utvecklas. Det rörde alltifrån husens arkitektur till hur trädgårdarna skulle skötas. Han fick ibland stöd av lokalpressen som såg honom som samhällets entreprenör. Det går att koppla till Schumpeters entreprenör som bygger ett ”Kungarike” (Schumpeter 1994, s 93f) Enligt teorin vill entreprenören ha ett personligt maktområde, där han kan

omsätta sina idéer. Riket kan byggas med hjälp av kapital men också genom nätverk. I Johnsons fall byggde det på en kombination. Han presenterade löftesrika visioner till stadens medborgare:

Vi önska göra ett idealsamhälle av Avesta med många öppna platser och goda rymliga bostäder (*Aftontidningen* 17.12.1944).

Kommunen skulle bli en mönsterstad, dit folk flyttade för att få bo och arbeta. Den negativa aspekten var att den personliga auktoriteten ledde till krav på bundenhet till järnverket och kommunen. Som den störste arbetsgivaren i Avesta var järnverket ett av få alternativ för stadens industriarbetande män. Kvinnor fick inte arbeta där förrän i samband med arbetskraftsbristen under andra världskriget. En sådan platsbundenhet har visat sig i flera liknande bruksstäder och är intimt förbunden med den paternalistiska ledarskapsstrategin (Lundqvist 2001). Det gjorde att Axel Ax:son Johnsons ”regler” under lång tid härskade över Avesta. Som företagsledare ville han visa vad som var ”bäst” för kommunen. Kontrollen sträckte sig från stadsplanering till lokalpolitik. Istället för att engagera sig politiskt använde Axel Ax:son Johnson nätverk som gynnade förhållandet till Avesta. Han skapade förbindelser till medlemmarna i stadsfullmäktige. Det ledde till att han finansierade den socialdemokratiska Avestapolitikern Sven Boman i det fördolda.

3. Brev från A Ax:son Johnson till W Eriksson 24.7.1931. Utgående brev – Avesta Jernverk 1926–33, B1C, volym 2. GAAJA.

4. Brev från A Ax:son Johnson (troligen skrivet av en medarbetare, men undertecknat av Ax:son Johnson) till E Andersson 19.12.1918. Utgående brev – Avesta Jernverk 1916–26, B1C, volym 1. GAAJA.

Samarbetet skedde under en period av motsättningar mellan näringsliv och socialdemokrati. Sven Boman arbetade periodvis i järnverket och var ledande profil i Metalls facklubb. År 1944 blev han riksdagsman. Källmaterialet visar att Boman fick flera ekonomiska gåvor under perioden 1939–49. Totalt motsvarade dessa stipendier lite mer än två årslöner för en arbetare vid denna tid. Axel Ax:son Johnson kallade enligt uppgift Sven Boman för ”min riksdagsman” (*OBS* semesternummer 20.7.1946). Det är möjligt att dessa kontakter förbättrade järnverkets relationer till stadsfullmäktige (för vidare information se kapitel 7, 8 i Nordlund 2005). Vad som framgår av källorna är att Sven Boman bidrog till att tala positivt om Johnson i Avesta och värnade om järnverkets roll i staden.

För att få en stark position i en kommun krävs samarbete med betydelsefulla aktörer. En viktig samarbetspartner var kyrkan. Järnverket gav stora donationer till Avesta kyrka. Vid en del tillfällen inkluderades företagets budskap i prästens predikningar. År 1944 talade kyrkoherden Ragnar Carlsson till arbetarna om ”trofasthet” och ”arbetsglädje” inför 100-årsjubileet av den förste Axel Johnsons födelse: ”Den som är trogen i det minsta, är trogen i vad mer är”, vilket syftade på hängivenheten som de länge anställda hade vid verket (*Stockholms-Tidningen* 18.12.1944). Det fanns ett utbyte mellan företagsledaren och samhällets andra auktoritet prästen. Bibelns ord kopplades till arbetet vid järnverket. Det var kyrkoherdens uppgift att förmedla till arbetarna, att arbetet i järnverket var något ädelt (för mer diskussion se Nordlund 2005).

När det gällde Nynäshamn var Axel Ax:son Johnson tidigt engagerad i kommunens utveckling på grund av hans företag Nynäs Petroleum. Företaget tillverkade olika typer

av bensin, oljor och asfalt. Idéer för verksamheten hämtades från USA där man hade börjat framställa asfalt som vägbeläggning. Nynäs Petroleums anläggningar påverkade befolkningsökningen och den industriella utvecklingen i kommunen. Den geografiska placeringen var gynnsam med tanke på att oljeraffinaderi kräver närhet till vatten och transportmöjligheter. En annan fördel var närheten till Stockholm.

Nynäshamns norra delar industrialiserades i slutet av 1800-talet och flera företag växte fram, däribland Holmers mekaniska verkstad och Telegrafverkets verkstad (Hedqvist 1965). Men det var Johnson som lyckades utöva starkast inflytande i staden. Det kan jämföras med hans roll i Avesta. Axel Ax:son Johnson finansierade flera projekt i Nynäshamn för att utöva inflytande i kommunen. Det inkluderade mindre frågor som föreningsliv och idrottsklubbar. Motivet var att uppmuntra unga människor och den samhälleliga utvecklingen. Viss kyrklig verksamhet understöddes. Nynäshamn kommun behandlades som en del av koncernen. Det ledde till att Johnson köpte stora markytor, byggnader och företag i området, exempelvis Nynäshamns enda hotell och stora lantbruk. Han förvärvade Stockholm-Nynäs Järnvägs AB, Nynäshamns Skeppsmäkleri och ett stuveri. De entreprenöriella ambitionerna var tydliga, inte minst då han gav sig in i nya branscher. År 1941 köpte Johnson Institutet för växtforskning och kyllagring i Nynäshamn. Avsikten var att odla bättre utsädespotatis.

Det fanns kritiker till Axel Ax:son Johnsons inflytande i kommunen. Under 1940-talet kallade den lokala tidningspressen hans metoder för ”diktatorsfasoner” (*Nynäshamns Posten* 24.7.1956). Andra problem rörde bostadsfrågan. Kommunen ville köpa tillbaka mark av företagsledaren.

Johnson var emot att exploatera natursköna områden, men var beredd på samarbete om företaget kunde åstadkomma en gemensam lösning med staden.⁵ Kommunens folkmängd ökade dramatiskt i förhållande till en omfattande bostadsbrist. Johnson ville ta ansvar för bostadsfrågan, inte minst då det rörde anställda vid Nynäs Petroleum. Materialet visar att han föredrog att hyra ut bostäder till koncernens tjänstemän i Nynäshamn, medan arbetare gärna fick äga sin bostad. Orsaken var att tjänstemän ansågs rörligare och mindre bofasta än arbetare. Som den största företagaren i kommunen ville han styra över stadsplanen och bevaka koncernens intressen. Axel Ax:son Johnson hade storslagna planer som involverade modernisering av Nynäshamn. Det tyder på att han såg det som sitt ansvarsområde. Bland annat engagerade han sig i kommunens sanitära förhållanden.

Det fanns positiva och negativa sidor med detta inflytande. Stadsfullmäktiges ordförande i Nynäshamn, socialdemokraten Anton Göransson såg risker med dominansen och menade att det kunde leda till stagnation i kommunen (*Nynäshamns Posten* 3.1.1950). En intressant uppgift är att Johnson verkar ha uppmuntrat småföretagare i Nynäshamn.⁶ Det skiljer sig från hans förhållningssätt i Avesta.

Komplexiteten bestod i att företagets dominans uppfattades som negativ och hämmande, lika ofta som den ansågs positiv och trygghetsskapande för Nynäshamns befolkning. Johnsonkoncernen hade ofta ett starkt stöd i Nynäshamn. När Nynäshamn utnämndes till stad 1946, skänkte Axel Ax:son Johnson 100 000 kronor till stadsfullmäktige. Sådana engagemang i stadens tillblivelse gjorde att han kunde påverka stadens framtidsutsikter. Det kan tolkas som entreprenöriellt, i den meningen att

Axel Ax:son Johnson ville förändra staden genom att bidra ekonomiskt. Samtidigt kan det ses som paternalistisk kontroll i det att makten var koncentrerad och kunde skapa ett beroende från kommunens sida.

Asea-städerna Västerås och Ludvika

Sigfrid Edström tillträdde 1903 som verkställande direktör för starkströmsföretaget Asea. Han lyckades vända företagets kris till framgång under en tid av ekonomisk turbulens. Aseas huvudkontor och verkstäder var belägna i Västerås. Ytterligare verkstäder och kontor låg från och med 1916 i Ludvika, västra Dalarna. Sigfrid Edström hade andra förutsättningar som professionellt rekryterad chef. Han hade inte tillgång till privat kapital, vilket betyder att han inte kunde "ingripa" direkt i kommunala frågor. Däremot kunde han påverka politiken genom att representera högern i Västerås stadsfullmäktige under åren 1907–22. På den tiden var det nästan kutym att bolagsanställda tjänstemän framförde företagets röst i stadsfullmäktige. Enligt uppgift påverkade Sigfrid Edström en rad politiska beslut, några av dem ledde till reformer i stadsfullmäktiges arbetssätt, förbättrade tågförbindelser och omorganisering i gatutrafiken samt friluftsanläggningar i Västerås (*Aseas Egen Tidning* nr 10–11, 1920). Dock avvecklade Sigfrid Edström sitt politiska

5. Brev från K Holmgren (Drätselkammaren) 15.5.1951 till A Ax:son Johnson, Mapp Ny-nä. Inkomna brev Li-N 1951, E1, volym 249. GAAJA. Brev från A Ax:son Johnson till Nynäshamns stad 26.5.1951. Mapp Ny-nä. Inkomna brev Li-N 1951, E1, volym 249. GAAJA.

6. Gåvobrev 29.4.1947 från Nynäshamns Fastighetsaktiebolag. Utgående brev – allmänt 1947–49, B1A, volym 28. GAAJA.

engagemang redan under 1920-talet. En orsak var att professionellt rekryterade företagsledare ofta tvingades lägga fokus på företagets verksamhet framför kommunala problem.

Sigfrid Edströms engagemang i Västerås kan tolkas på två sätt. Det kan dels ses som ett privat intresse, dels som företagets sätt att utöva makt i staden. För Edström som enligt egen utsago var en ”organisations-människa” verkar kommunal aktivitet ha varit angeläget (Nordlund 2005, kapitel 1). När han var aktiv i stadsfullmäktige framförde han flera frågor som underlättade för Aseas verksamhet i staden. Dock fanns flera jämbördiga intressenter, ett annat inflytelserikt storföretag i Västerås var Metallverken. Västerås var en expanderande storstad och därför kunde Asea inte göra anspråk på att vara det enda företaget som hade rätt att påverka lokalsamhället.

Asea gav ekonomiskt stöd till olika verksamheter i Västerås. Källmaterial visar att företagets styrelse skänkte bidrag för att förbättra och försköna staden. Ganska vida fält bekostades, som exempelvis ideella föreningar och ett nytt bibliotek.⁷ Asea skänkte pengar till fattiga i Västerås och finansierade skolväsendet. Alla satsningar bidrog till att stärka bandet mellan storföretaget och kommunen. Sigfrid Edström kan ses som en driftig entreprenör då han lobbade för Aseas intressen i kommunen. Han handlade främst i företagets intresse. I jämförelse med Axel Ax:son Johnson var det under begränsade former som Sigfrid Edström kunde påverka kommunen. Som professionellt rekryterad chef kunde Edström inte agera självständigt, utan stöd från styrelse och aktieägare krävdes. Familjeföretagaren Axel Ax:son Johnson kunde ensam fatta de stora besluten. Det skapade delvis skilda förhållningssätt som påverkade deras relation

till respektive kommun. Sigfrid Edströms personliga intresse för Västerås kommun skiftade i perioder. Efter sin hustrus död grundade han Ruth Randall Edströms minnesfond. Fondens avkastning skulle gå till välgörande ändamål i staden och parkvård (*Västmanlands Läns Tidning* 29.II.1946).

Aseas otaliga satsningar gjorde att Västerås allmänt kom att kallas för Aseastaden. Det som utträttades påstods göras för Västerås bästa. Sigfrid Edström reste exempelvis krav på att kommunen ensam skulle bära ansvar för bostadsbyggen. Denna uppgift ansåg han att Asea inte kunde påverka. Edström hävdade att företaget hade kommit till Västerås och inte tvärtom, därför var bostadsfrågan stadens ansvar. Stadsfullmäktige såg det som Aseas uppgift att ansvara för bostadsbyggandet, på grund av antalet anställda. Likväl var det företaget som tvingades ta ansvar i denna fråga. Bostadsbristen kvarstod under den studerade perioden på grund av Aseas snabba expansion. Det ledde till att Västerås Bostads AB grundades. I Aseas regi byggdes bostäder, men de var enbart ämnade för Asea-anställda. Ett problem var att Asea hade svårt att rekrytera arbetskraft som ville stanna kvar och arbeta i företaget. Detta pågick före och efter andra världskriget. Därför var det viktigt att företaget erbjöd en trevlig bostadsmiljö och sociala förmåner med alternativ för hela familjen.

Den paternalistiska strategin vid Asea är uppenbar inom det sociala området. De sociala förmånerna byggde på en paternalistisk grundinställning, nämligen att knyta arbetskraften till kommunen och i sin tur till Asea som skulle framstå som en pålitlig arbetsgivare. Kontrollen kom att sträcka sig

7. Asea organisation 1883–H:F8 01–001. ENDA.

från vaggan till graven från företagets sida och innefattade ungdomsutbildning, sociala anordningar och hälsokontroll. Den sociala välviljan tog sig flera konkreta uttryck och Asea var ett företag som tidigt startade en välfärdsavdelning under krisåren efter första världskriget. Den positiva sidan med detta övergripande ansvar var samhörigheten och gemenskapen, medan baksidan medförde trångsynthet och begränsat umgänge.

I likhet med Axel Ax:son Johnson hade Sigfrid Edström ett intresse för kyrkliga frågor. Enligt styrelseprotokoll fick kyrkan periodvis bidrag från Asea. Det kristna budskapet skulle spridas till de anställda. För att nämna ett exempel brukade medalj-utdelningar till lojala anställda ske i kyrkor och prästen höll ofta ett tal som betonade arbetarnas plikt och arbetsglädje. De lojala arbetarna vid Asea kallades för "Guds medarbetare" av biskop John Cullberg.⁸ Vidare påpekade Cullberg att kristendomen hade förvandlat arbetarnas yrke till något hedervärt. Han ville inleda ett samarbete mellan kyrkan och företaget. Så småningom ledde det till att Asea anställde en industripräst under 1940-talet med syfte att skapa sammanhållning (Nordlund 2005, kapitel 7).

I den andra Asea-staden Ludvika var närheten mellan stad och företag ännu tätare. Ludvika kommun var stundtals beroende av Asea-koncernen. Min tolkning är att Ludvika var en ung stad (grundad samma år som Avesta 1919) och därför lätt hamnade i beroendeställning till det stora företaget. Olika tjänstemän från Aseas ledning fick inflytande via stadsfullmäktige. På detta sätt kunde man påverka bostadsbyggen och företagets utveckling i staden.

Ludvika hade sedan 1500-talet industriell verksamhet. I början av 1900-talet startades en elektrisk industri, vilket underlättades genom tillgång till arbetskraft och kom-

munikationer. År 1916 förvärvade Asea aktiemajoriteten i Nya Förenade Elektriska AB (NFEA) (grundat 1908 genom diverse namnbyten och tidigare sammanslagningar) i Ludvika. Den industriella utvecklingen påverkade folkmängden. Intressant är att Ludvika kommun tidigt utmärkte sig för sin mångkulturella karaktär. Asea anställde människor med olika nationaliteter och yrkeskompetens, något som avspeglade sig i kommunens stigande befolkning. Här var det företaget Asea, inte Sigfrid Edström personligen, som fick en dominerande ställning. Som företag var det viktigt att bevaka sin position i staden gentemot andra framväxande företag. De ledande cheferna vid Ludvikaverken uppmuntrades engagera sig i stadens väl och ve. I likhet med Avesta utvecklades industrin snabbare än staden, vilket placerade Ludvika i en beroendeställning. Istället för att tala om den enskilda ledarens insatser och främjanden för samhällsutvecklingen sade man i Ludvika att "Asea var en vidsynt, målmedvetet framåtsträvande partner i samhällsutvecklingen".⁹ Det var företaget som hade betydelse, inte den enskilde ledarens auktoritet. Det tyder på att det samhällsbyggande ledarskapet kunde anta olika funktioner beroende på kommunens förutsättningar och företagets organisation.

Sammanfattande resultat

Artikeln avgränsades till en jämförelse mellan Johnsonkoncernen och Asea-koncernen samt dess frontfigurer Axel Ax:son Johnson respektive Sigfrid Edström. Fallstudierna behandlade storföretagsledarnas inflytande i

8. Vi Aseater nr 2, årg 6. Nov 1943.

9. Stenström "Ludvika genom tiderna" (1957, s 188).

kommunerna Avesta och Nynäshamn samt Västerås och Ludvika. Det fanns paternalistiska drag över relationen till kommunerna. Mer kontroll och ansvar från storföretagets sida ledde till fördelar i kommunen. Det kan relateras till den diskussion inom näringslivet som satte tyngdpunkten vid storföretagens dominans i lokalsamhället. Det betyder att idéen om att ta ansvar och vara en tillväxtmotor delvis bidrog till att gynna städernas framfart. Näringslivet skulle vara ett alternativ till socialdemokraternas folkhemsbygge. Det skulle erbjuda sociala förmåner till de människor som arbetade i företaget. Det var angeläget att rekrytera människor till företaget och få dem bofasta. Därför utvecklades ett särskilt engagemang i bostadsfrågan. Det var företagets uppgift att se till att kommunerna skulle bli städer där folk ville bo, bilda familj, arbeta och stanna kvar.

Samtidigt utvecklades entreprenöriella drag med fokus på förnyelse och modernisering av kommunerna. Det krävde långsiktiga satsningar på kommunala frågor. Det finns gemensamma nämnare mellan de fyra fallstudierna. En viktig institution som storföretagare gärna knöt förbund med var kyrkan. I källmaterialet fann jag stöd för att kyrkan verkade som "hjälppatriark" till företagen. Med kyrkans hjälp marknadsfördes det stora företaget i kommunen. Axel Ax:son Johnson och Sigfrid Edström ville framställas som välvilliga arbetsgivare som tog hand om sina anställda. Varje företag med självaktning hade sociala förmåner för att locka till sig arbetskraft. Det ansvar som bruken hade haft tidigare, levde av tradition vidare under storföretagens tid. Under lång tid bistod storföretagen med sociala hjälpinrättningar.

Min tolkning är att det samhällsbyggande ledarskapet inte upphörde i och med

storföretagens framväxt under 1900-talets första hälft. Förvisso stod det varje företagsledare fritt att handla på sitt eget sätt inom kommunen. Det krävde ett aktivt intresse från den enskilde företagsledaren. I dessa fallstudier hade Johnson och Edström olika tillgång till resurser. Jag fann empiriskt stöd för att de studerade storföretagarna ville påverka kommunerna för att attrahera arbetskraft till stadens ledande industri. I de empiriska fallen fanns stöd för dels paternalistiska strategier genom att företagsledarna använde auktoritet och välvilja, dels entreprenöriella strategier genom att förändring och utveckling eftersträvades. Samtidigt skulle kommunerna kontrolleras och regleras för att betona företagens dominans. Det finns också markanta skillnader. Det var lättare att påverka mindre och nyblivna städer som Avesta, Nynäshamn och Ludvika än stora städer som Västerås. Särskilt Avesta och Nynäshamn påverkades av personifierat ledarskap på grund av närhet till familjeföretagaren.

Den generation som Axel Ax:son Johnson och Sigfrid Edström tillhörde (1870-talisterna) hade ett intresse för samhällsutvecklingen. Det gav mer makt samtidigt som det skapade en grund för nätverk som kunde vara till nytta för uppbyggandet av storkoncerner. Det hörde till tidsandan att se storföretagare som delaktiga i det moderna industrisamhällets utveckling. Kommunerna förväntade sig ofta att företagsledarna skulle ta ansvar då de var störst arbetsgivare.

Referenser

- Nordstjernans Centralarkiv.
 Generalkonsul Axel Ax:son Johnsons privata arkiv.
 Utgående brev – Avesta Jernverk 1916-26, B1C, volym 1.

Utgående brev –Avesta Jernverk 1926-33, B1C, volym 2.

Utgående brev – allmänt 1947-49, B1A, volym 28.

Inkomna brev Li-N 1951, E1, volym 249.

Aseas Centralarkiv.

Erlanders Novum Dokument Arkiv (ENDA).

Asea organisation 1883–H:F8 01–001. ENDA.

Tidningar

Aftontidningen

Aseas Egen Tidning

Dalarnes Folkblad

Nynäshamns Posten

OBS

Stockholms-Tidningen

Vestmanlands Läns Tidning

Örebro Dagblad

Litteratur

Alvesson M (2001) *Organisationskultur och ledning*. Liber, Malmö.

Dahlström E (1999) *Verkstadsmiljöer under 1800-talet: Mekaniska verkstäder mellan hantverk och industri*. Symposium, Stockholm.

De Geer G (1928) *Sveriges andra stormaktstid: Några ekonomiska och politiska betraktelser*. Albert Bonniers Förlag, Stockholm.

De Geer G (1977) *Från sekelskiftet och framåt: Brottstycken ur en krönika*. Proprius, Stockholm.

Ericson B (1982) *Johnsons: Den sista dynastin*. Affärsförlaget, Stockholm.

Hammar H (1945) *Diktatur eller frihet*. I Forsner, Stockholm.

Hedqvist S (1965) "Betraktelser kring ett årsskifte!" *Nynäshamns Arbetarekommun 60 år*.

Nynäshamn Arbetarekommun, Nynäshamn.

Hellspong M & Löfgren O (2001) *Land och stad: Svenska samhällen och livsformer från medeltid till nutid*. Gleerup, Malmö.

Lundqvist Å (2001) *Bygden, bruket och samhället: Om människor och organisationer i bruksamhället Böksholm 1900–1979*. Arkiv, Lund.

Molin K (1998) *Den moderne patriarken: Om arbetsledarna och samhällsomvandlingen 1905–1935*. Almqvist & Wiksell, Stockholm.

Nordlund T (2005) *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*. Doktorsavhandling, Almqvist & Wiksell, Stockholm.

Schumpeter JA (1994) *Schumpeter om skapande förstörelse och entreprenörskap: I urval och med inledning av Richard Swedberg*. Timbro, Stockholm.

Stenström M (1957) "Ludvika genom tiderna" i Harnesk P (red) *Svenska stadsmonografier: Falun, Säter, Hedemora, Ludvika, Borlänge, Avesta med omgivningar*. Ringström & Ringström, Uppsala.

Söderpalm S-A (1976) *Direktörsklubben: Storindustrin i svensk politik under 1930- och 40-talen*. Zenit & Rabén & Sjögren, Stockholm.

Thörnquist A (1994) *Gammal företagskultur och nya partsrelationer: Arbetskonflikterna vid Skyllbergs bruk under 1920-talet, del 1. 1918–1925*. Örebro Studies, Örebro.