

Familjen och Firman

Annelie Karlsson Stider

Akademisk avhandling

Som för avläggande av ekonomie
doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm

framläggs för offentlig granskning
fredagen den 17 mars 2000
kl 10.15 i sal KAW Handelshögskolan,
Sveavägen 65



Familjen & Firman



EFL, EKONOMISKA FORSKNING SINSTITUTET VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

EFI Mission

EFI, the Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics, is a scientific institution which works independently of economic, political and sectional interests. It conducts theoretical and empirical research in management and economic sciences, including selected related disciplines. The Institute encourages and assists in the publication and distribution of its research findings and is also involved in the doctoral education at the Stockholm School of Economics.

EFI selects its projects based on the need for theoretical or practical development of a research domain, on methodological interests, and on the generality of a problem.

Research Organisation

The research activities are organized in twenty Research Centers within eight Research Areas. Center Directors are professors at the Stockholm School of Economics.

ORGANISATION AND MANAGEMENT

Management and Organisation (A)

Public Management (F)

Information Management (I)

Man and Organisation (PMO)

Industrial Production (T)

Prof Sven-Erik Sjöstrand

Prof Nils Brunsson

Prof Mats Lundberg

Acting Prof Jan Löwstedt

Prof Christer Karlsson

MARKETING

Information and Communication (CIC)

Risk Research (CFR)

Marketing, Distribution and Industrial Dynamics (D)

Distribution Research (FDR)

Economic Psychology (P)

Adj Prof Bertil Thorngren

Prof Lennart Sjöberg

Prof Lars-Gunnar Mattsson

Associate Prof Magnus Söderlund

Prof Lennart Sjöberg

ACCOUNTING, CONTROL AND CORPORATE FINANCE

Accounting and Managerial Finance (B)

Managerial Economics (C)

Prof Lars Östman

Prof Peter Jennergren

FINANCE

Finance (FI)

Prof Clas Bergström

ECONOMICS

Health Economics (CHE)

International Economics and Geography (IEG)

Economics (S)

Prof Bengt Jönsson

Prof Mats Lundahl

Prof Lars Bergman

ECONOMICS STATISTICS

Economic Statistics (ES)

Prof Anders Westlund

LAW

Law (RV)

Prof Bertil Wiman

OTHERS

Ethics and Economics

Policy Sciences (PSC)

Adj Prof Hans de Geer

Adj Prof Brita Schwarz

Chairman of the Board: Prof Sven-Erik Sjöstrand. Director: Ekon Dr Rune Castenäs

Address

EFI, Box 6501, S-113 83 Stockholm, Sweden

Telephone: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70

E-mail: efi@hhs.se • Internet : www.hhs.se/efi/

Familjen & Firman

Annelie Karlsson Stider



EFI, EKONOMISKA FORSKNING SINSTITUTET
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM



Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorsexaman
vid Handelshögskolan i Stockholm 2000

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Ph.D.
Stockholm School of Economics 2000

© EFI and the author ISBN NR 91-7258-526-9

Keywords:

dynasty
family business
gender
heirloom
inheritance
management
nepotism
ownership
succession

Distributed by:

EFI, Stockholm School of Economics, Sweden

Printed by Elanders Gotab, Stockholm 2000

Omslags illustration: Björn Ingerlund

INNEHÅLSFÖRTECKNING

Kapitel 1	Familjer och Företag	sid 1
1.1	Avhandlingens problemområde	3
1.2	Familjers företag	4
1.3	Tidigare forskning om familjeföretag	6
1.4	Från familjeföretag till relationer mellan familj och företag	12
1.5	Syfte och forskningsfråga	15
1.6	Disposition	15
Kapitel 2	Tolkningsram	sid 17
2.1	Ägarledda företag	17
2.2	Familjer, företag och kön	25
2.3	Familjer, företag och klass	34
2.4	Omarbetade forskningsfrågor	46
Kapitel 3	Metod	sid 48
3.1	Vetenskapsfilosofiska utgångspunkter	48
3.2	Undersökningens uppbyggnad	52
3.3	Tolkningarna	59
Appendix 3:1	Pilotstudie-intervjuer	63
Appendix 3:2	Intervjuer i huvudcasen	64
Appendix 3:3	Frågeguide vid intervjuer	65
Appendix 3:4	Exempel på tolkningsunderlag	66
Appendix 3:5	Exempel på tolkningsarbete	73
Kapitel 4	Bonniers familj och firma	sid 77
4.1	Grundaren av en dynasti	77
4.2	Generation två grundar Albert Bonniers Förlag	78
4.3	Familjen och firman etableras i svenskt kulturliv	80
4.4	Firman växer och familjen beskåras	85
4.5	Femte generationen industrialiserar media	91
4.6	Från familjetråd till familjeskog	99
Appendix 4:1	En faders brev till sin son	150
Appendix 4:2	Familjen Bonnier – ett register över rollfigurer	152
Kapitel 5	Tolkningar	sid 132
5.1	Relationen som konstruktion och arv	132
5.2	Relationen som konstruktion av kön	146
Kapitel 6	Slutsatser	sid 150
6.1	Relationen som konstruktion av arv	151
6.2	Relationens konstruktion som släktklenod	154
6.3	Relationens reproduktion	156
6.4	Om avhandlingens trovärdighet	158
6.5	Fortsatt forskning	160
Litteraturförteckning		sid 163
English summary		sid 172

FÖRORD

Det finns många familjer att rikta ett tack till efter arbetet med denna avhandling.

Först och främst vill jag rikta ett stort tack för kärlek, omsorg, stöd och livsglädje till min egen familj – min man Ulf, vår underbara dotter Linnea, mor Eva, far Edvin och syster Helen och hennes Mattias samt mina gudföräldrar Irma och Erik. En speciell tanke går till den nya familjemedlem som just nu sparkar omkring i min mage. Det finns också tre vänninnor som har betytt mycket för mitt välbefinnande genom hela detta äventyr - Lena, Kikan och Sara. Ett stort tack till Sara för att hon också ville läsa mitt manus med språkkritiska glasögon.

Så till min akademiska familj där kollegorna Pia Höök och Charlotte Holgersson har varit mina medsystrar. Tack för att ni har fyllt doktorandtiden med mycket skratt och glädje och även torkat någon tår. Utan att ni funnits där som (lyx)lunchssällskap, träningskompisar, vetenskapliga rådgivare och shoppingvänner, hade jag förmodligen slutat för länge, länge sen. En annan vetenskaplig syster som betytt mycket är Shirin Ahlback vid Uppsala universitet.

Professor Sven-Erik Sjöstrand, Handelshögskolan, har som huvudhandledare initierat mig i den akademiska världen och följt mitt arbete från början till slut. Han gav mig insikten att man inte nödvändigtvis behöver göra om något bara för att man lärt sig något längs vägen! Professor Manfred Kets de Vries från INSEAD var en av mina handledare fram till jag beslutade mig att skriva på svenska. Hans alldeles personliga entusiasm var till stor nytta när jag inledde detta projekt. Docent Ingall Holmberg, Handelshögskolan, har varit en förebild för mig under hela avhandlingsarbetet och i våra samtal har hon givit mig kloka synpunkter som hela tiden tvingat mig att tydligare artikulera mina ståndpunkter. Professor Gerd Lindgren, Karlstad universitet, tillkom som handledare på slutet och gav värdefulla synpunkter om att jag faktiskt hade haft en tanke med att göra som jag gjort.

Även docent Anna Wahl på Handelshögskolan har inspirerat och uppmuntrat mig samt givit kloka råd om hur det är möjligt att integrera den privata och offentliga sfären. Likaså ett tack till Dag, Jörgen, Markus och Daniel för estetiska, konstruktionistiska, ansvarsfulla och kreativa kommentarer på mitt arbete!

Professor John Ward i Chicago har haft en enastående förmåga att hjälpa mig vidare i den kreativa processen, både genom stor gästfrihet och genom stimulerande vetenskapliga samtal. Mitt varma tack går likaså till Drew Mendoza, Sharon Krone och Melissa Shanker som alla bidragit till att avhandlingsarbetet blev så mycket roligare.

Avslutningsvis vill jag rikta ett stort tack till de företagande familjer som jag lärt känna under de senaste sex åren både under avhandlingsarbetet och i FBN Sweden.

Deras erfarenheter, värme, engagemang och intresse har betytt mycket för mig både i och utanför min forskargärning. Maria Planting gav mig en flygande start genom att överlåta mycket av sitt bibliotek till mig och stort tack för din gästfrihet och goda mat liksom våra stimulerande diskussioner. Mitt varma tack går till alla de medlemmar i familjen Bonnier som frikostigt och öppenhjärtligt låtit mig lära känna dem, deras familj och firma lite bättre. Ett speciellt tack till Nisse Bonnier som med tiden blivit något av en mentor för mig. Av hans känsla för familjen och traditionen har jag lärt mig mycket om familjeföretagande. Nisse har också, tillsammans med Mimmi Bonnier, Claes Dinkelspiel och Anders Lindström med familj gjort det stimulerande att arbeta med FBN Sweden. Jag är dem mycket tacksam för deras förtroende och uppmuntran. Tack också till Calle Bonnier för att bland annat ha läst mina olika manus med engagerad och kritisk blick. Även Antonia Ax:son Johnson och Göran Ennerfelt har på flera sätt bidragit till avhandlingen genom sitt djupa engagemang för familjeföretagande och forskning.

Humanistiska Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet har finansierat projektet och Axel och Margret Johnsons stiftelse möjliggjorde mitt halvår vid Stanford University. Tack för denna monetära hjälp.

Bill Widell har hjälpt mig förvandla filerna till den slutliga boken, något jag är speciellt tacksam för "i mitt tillstånd".

Slutligen, ett tack till alla som inte nämnts i detta förord men som betytt mycket för mig under åren.

Ingarö i december 1999

Annelie Karlsson Stider

KAPITEL 1 - FAMILJER OCH FÖRETAG

En av de mest uppsplitande processer människan genomgår är sorgen efter en närstående persons död. Samtidigt som vi, utelämnade åt livets grymheter, bearbetar våra känslor av saknad, sorg och ensamhet pockar många praktiska uppgifter på uppmärksamhet så som begravning och skifte av eventuellt efterlämnade tillgångar. Frågan om vem som ska arva en brosch eller en tavla kan oavsett värdet på tingen riva upp känslor av orättvisa och hat mellan familjemedlemmar, känslor som ibland ger upphov till meningsskiljaktigheter vars skador aldrig går att reparera.

I vissa familjer består arvet av företag, grundade och/eller utvecklade av den döde eller någon anförvant till denne. Arvet är plötsligt förvandlat från ett emotionellt värdefullt ting, med stort eller litet ekonomiskt värde, till en organisation som kanske sysselsätter många människor, i vissa fall flera tusen. Dessa familjer måste hantera sin stora förlust och sorg, skifta arvet eller ägarandelarna samtidigt som de genom hela denna utdragna process måste säkra företagets fortlevnad och trygga anställningen för personalen.

Min familj äger inget företag. Däremot har min fars föräldrahem ägts gemensamt av fyra syskon. Samägandet var ett resultat av att arvsskiftet efter mina farföräldrar inte ägde rum förrän under 1999, trots att de avled under början av 1980-talet. Detta gemensamma ägande och förvaltande av en gård med skogsmark har lett till att jag på nära håll upplevt en del av de svårigheter som många familjeföretagare vittnar om: rättviseproblematik, relationen till de ingifta, avundsjuka, konfliktlösning osv. När jag så blev antagen som doktorand vid Handelshögskolan upplevde jag ett behov av att fördjupa mig kring ett ämne som alla kunde relatera till och intressera sig för. Mina upplevelser från min egen familj gjorde mig allt mer fascinerad av familjers företagande.

Trots de oläskbara sår arvskifte kan orsaka, finns det en rad familjer i Sverige som traderat ägande och ledningsansvar i stora företag inte bara en eller två gånger utan flera. Om det i icke företagsägande familjer räcker med ett smycke eller en möbel för att splittra familjen i konflikter, hur hanterar företagande ägarfamiljer arvskifte utan förödande maktkamper i familjen?

Hur är det möjligt att generation efter generation tillsammans med släktingar äga och leda multinationella koncerner med tiotusentals anställda, när det kan vara nog problematiskt att äga en gård tillsammans med sina syskon?

Ett exempel utgörs av familjen Bonnier och deras företagskoncerner: Bonnierföretagen AB och Tidnings Marieberg AB. Familjens ursprung daterar tillbaka till artonhundratals början och ägarfamiljen består idag av 65 myndiga personer från generation sex, sju och åtta. Familjemedlemmarnas enskilda ägarandelar varierar från knappa 1% till nära 10% av koncernen. Drygt 14 familjemedlemmar har koncernen som arbetsgivare, medan ytterligare tioalet familjemedlemmar deltar aktivt i ägararbetet.

Under 1998 slogs dessa två stora mediakoncerner samman genom att det börsnoterade Marieberg konsoliderades som ett dotterbolag under Bonnierföretagen i den nybildade

koncernen Bonnier AB. Bonnierföretagen och dess ägare familjen Bonnier lånade upp 4,5 miljarder SEK för att köpa ut Marieberg från Stockholmsbörsen. Det motsvarade 12 gånger det belopp som familjen en gång betalade för Åhlén och Åkerlund, en affär som 1929 motsvarade den då bokförda familjeförmögenheten (Sundin 1996: 359).

I och med sammanslagningen skapades Nordens största mediaföretag med dryga 14 miljarder SEK i omsättning och nära 10 000 anställda. Koncernen blev en av de tio, femton största i Europa. Utgångspunkten för affären var ett behov att samordna ägandet i två av landets största mediaföretag. Förtroendet för Marieberg riskerade annars att bli för lågt på grund av osäkerhet kring var Bonniers egentligen skulle välja att lägga sina affärer och pengar. I det helägda Bonnierföretagen eller i det delägda Marieberg? Kortsiktigt skulle en högre värdetillväxt uppnått om Marieberg hade köpt Bonnierföretagen, men koncernens styrelseordförande Carl-Johan Bonnier förklarade varför det inte blev så:

"Utköpet av Marieberg från börsen och bildandet av Bonnier AB har sin grund i familjens djupa engagemang i den publicistiska verksamheten och familjens strävan att tjäna det fria ordet."
(Årsredovisningen Bonnier AB 1998: 1)

Affären innebar att koncernens ägare – familjen Bonnier – gemensamt fattade ett beslut om att även inom den närmaste framtiden äga de företag som funnits i släktens ägo sedan i början av artonhundratalet. Det var också ett beslut om att fortsätta familjens tradition av att, som de uttryckte det själva, vara det fria ordets ödmjuka tjänare. Genom sammanslagningen av koncernerna överbryggade den sjätte generationen också den meningsskiljaktighet mellan tre bröder som 1953 orsakade att familjen delades upp i tre grenar; Tor-, Åke- och Kaj-grenen. Familjen Bonniers ägande i Marieberg har sedan 1953 varit uppdelat på samtliga tre familjegrenar. Som ägare till det helägda Bonnierföretagen fanns sedan 1953 bara Tor- och Åke-grenen. 1998 förenades dock familjen igenom genom att ättlingarna till Kaj erbjöds att köpa andelar i det nybildade ägarbolaget Bonnier AB.

Samtidigt med konsolideringen färdigställdes ett nytt ägaravtal inom familjen som ersatte det gamla konsortialavtal som skulle löpt ut 2002. Det nya ägaravtalet, som löper till 2030, innehåller bland annat nya regler för utdelning, värdering av hela koncernen och regler för försäljning av andelar. Exempelvis stipuleras hembudsregler samt hur pris för en andel skall fastställas och meddelas. Enligt ägaravtalet skall en värdering av koncernen göras utifrån både avkastningsvärdet per andel och justerat eget kapital per andel där det lägre av de två värdena skall väljas. Grovt räknat uppgick värdet av en andel 1998 till ca 40 procent av marknadsvärdet (dvs det värde en andel beräknades anta om hela bolaget skulle säljas externt). Tidigare uppgick det interna priset till ca fem procent av marknadsvärdet.

Likaså inrättades en juridiskt separat familjestiftelse med syfte att verka sammanhållande inom familjen, att verka för familjen Bonniers och verksamhetens goda anseende, att vidmakthålla familjens kulturbefrämjande tradition samt att befrämja yngre familjemedlemmars utbildning och förkovran. Ett år tidigare, 1997, inleddes Gutkind & Co, ett utbildningsprogram för de yngre medlemmarna i familjen Bonnier, 16-32 år gamla.

Syftet med denna utbildning var att verka för sammanhållning mellan nästa generation ägare och skapa goda möjligheter och tillhandahålla kunskap om familjen och företaget, så att de själva kan fatta beslut om huruvida de vill vara delägare i koncernen. Stiftelsen köpte också ut familjens residens på Djurgården, Nedre Manilla, från koncernen. Detta för att säkra att familjens historiska hem och porträttsamlingen över författare som familjen förlagt sedan sekelskiftet inte lämnar familjens ägo i händelse av en framtida försäljning av bolaget. Ett sista syfte med stiftelsen var att den skall kunna köpa familjemedlemmars andelar i koncernen, i den händelse det inte finns några intresserade köpare i ägarkretsen.

1.1 - Avhandlingens problemområde

Avhandlingens problemområde rör ägarfamiljers relationer till företag och hur dessa kan förstås. På så sätt kommer den indirekt att problematisera några av de frågeställningar som affären inom Bonniersfären ger upphov till:

Varför väljer inte familjen Bonnier att sälja det helägda Bonnierföretagen till Marieberg så att enskilda familjemedlemmar kan leva ekonomiskt oberoende? Det framgår ju av informationen ovan att de skulle tjänat bra mycket mer på en sådan försäljning än att sälja sina andelar i den nybildade koncernen vid ett senare tillfälle? Varför accepterar de att ha sitt ägande inlåst till år 2030 och på så ekonomiskt ofördelaktiga villkor?

Om nu familjen en gång splittrades på grund av en konflikt mellan bröder, varför anstränger sig den efterlevande familjen för att övervinna denna konflikt? Varför säljer de inte bara och lever rikt och lyckligt åtskilda från varandra "i alla sina dagar"? Varför är det så viktigt att bevara familjens och verksamhetens goda anseende i samhället att de inrättar en stiftelse med detta ändamål? Varför skall barnen lära känna varandra och företaget?

Och sist men inte av minst betydelse, varför är det så viktigt för familjen att även i framtiden äga Sveriges och Nordens största mediakoncern?

Fortsättningsvis kommer jag i det här kapitlet att diskutera förekomsten av familjers företag i främst det svenska näringslivet. Därefter berör jag den forskning som bedrivits om familjer och deras företag, så kallad familjeföretagsforskning. Jag problematiserar begreppet familjeföretag och argumenterar för att ställa relationen mellan familj och företag i fokus för avhandlingen. Därefter specificerar jag relationens ålder och storleken på de företag jag intresserar mig för. Denna diskussion leder fram till ett konkretiserande av syfte och forskningsfråga. Avslutningsvis presenterar jag avhandlingens disposition och efterföljande kapitel.

1.2 - Familjers företag

I flertalet utredningar om ägandet i svenskt näringsliv, t ex Koncentrationsutredningen (SOU 1968:7) och Industriverkets kartläggning av inflyttelserika ägargrupper (SIND 1980:5), har ett antal familjer framstätt som betydelsefulla. Några av familjerna som nämndes i Ågarutredningen 1988 (SOU 1988: 38) var Ax:son Johnson, Bonnier, Wallenberg, Lundberg, Lindholm, Söderberg, Kempe/Carlgren, Stenbeck, Kamprad, Olsson och Douglas. I det närmaste samma familjer återfinns i Hermanssons diskussion från 1965 om den svenska storfinansen. Visserligen har familjernas ägarinflytande på den svenska börsen minskat men 1994 fanns ändå 34 börsnoterade företag i vilka familjer innehade mer än hälften av rösterna (Sundqvist och Sundin 1994). Några av dessa företag var Marieberg, Hennes & Mauritz, Invik, SIAB, Ratos, Stena Line AB och Spendrups. Även bland icke-noterade storföretag dominerade 1988 företag som IKEA, Bonnierföretagen, Stena, A Johnson & Co samt Tetra Pak (nu Tetra Laval).

Wallenberg utgör en av världens mäktigaste företagsfamiljer i relation till ett enskilt land. Hennes & Mauritz, de senaste årens börskomet, har en tydlig relation till åtminstone två generationer av familjen Persson. Svensk möbelindustri domineras av familjers företag: IKEA, Kinnarps och Hästens Sängar för att nämna några. Även byggbolag som NCC, tidigare SIAB och Peab domineras av familjer som Ax:son Johnson, Lundberg och Pålsson. Den svenska mediabranschen befolkas också av familjer med starka relationer till företag: familjerna Ander, Bonnier, Hamrin, Pers och Stenbeck.

Stora familjeföretag är även vanligt förekommande i våra nordiska grannland. I Norge uppgav NHO (Näringslivets hovedorganisasjon) vid ett seminarium 1997 att 150 av de 500 största företagen i Norge är familjeägda. Totalt sett svarar familjeföretag för 40 procent av omsättningen i norskt näringsliv. I Finland räknar Family Business Network Finland med att 70% av alla företag är familjeledda och att dessa företag svarar för närmare 60% av den totala sysselsättningen i landet. Bland de 500 största företagen i Finland är 164 familjeföretag eller 32 %. (I Discussion paper, FBN Finland maj 1999.)

Många forskare har studerat dessa svenska storföretag utan att problematisera relationen till en ägarfamilj. Företagens verksamhet och strategi har studerats utan en samtidig problematisering av relationen mellan familjen och företaget (se exempelvis studien av Svensk Filmindustri, ägt av familjen Bonnier, i Björkegren 1994). Ekonomhistoriker har beskrivit stora, svenska familjeföretags utveckling, även de utan att problematisera motiven bakom familjens lednings- och ägararbete (se ex Olsson 1986, Lindgren 1987 och de Geer 1995). Ytterligare ett exempel är studien av ett familjeföretags övergång till publikt företag inom ramen för ett forskningsprojekt kring koncernbildning (Larsson 1989). Där behandlades familjeägandets effekter på företagets verksamhet samt hur dessa förändrades i samband med att familjeföretaget köptes. Dock problematiserades inte relationen mellan familj och företag per se, eftersom avhandlingens syfte främst var att belysa koncernbildning och dess effekter. Andersons (1994) beskrivning av Hägglunds förändringsprocess 1922-1981 vittnar om familjens starka inflytande över produktutveckling. Trots detta problematiserar hon inte relationen mellan familj och företag. Sociala relationers betydelse i strategiska förändringsprocesser belystes i

Iggesunds-affären (Ericsson 1991). I detta fall utgjorde MoDo en av aktörerna. Även om styrelseordförande Matts Carlgrens agerande till viss del behandlades utifrån hans känsla för familjens företag, problematiserades inte frågan om MoDos relation till övriga släkten Kempe/Carlgren särskilt djuptgående.

Andra teoretiska discipliners motsvarande studier innehåller ibland beskrivningar av familjers starka inflytande över verksamheter, dock även de utan att problematisera och teoretisera relationen mellan familjen och företaget (se Eriksson 1991 och Lindgren 1994).

Flera av de ovan refererade svenska storföretagen har funnits i samma familjs kontroll i fler än två, i vissa fall upp till sex generationer. Visserligen har en del familjer under senare årtionden förlorat i inflytande, exempelvis Broströms, Ericsson och Wehtje, men många har framgångsrikt traderat både ägande och ledning mer än en gång. Familjen Wallenberg är idag representerad av femte generationen genom Jacob och Marcus Wallenberg. Ax:son Johnson har under fyra generationer bedrivit industri, handel och sjöfart. Idag representeras familjen nästan uteslutande av kvinnliga familjemedlemmar, något som är ovanligt både i svenskt och internationellt perspektiv. Familjen Bonnier har under nära 200 år varit en av de mest inflytelserika aktörerna i mediabranschen och idag finns femtotalet familjemedlemmar från sjätte, sjunde och åttonde generationen verksam i koncernen. Söderberg-familjen har bedrivit handel i fyra generationer. (Se exempelvis Hermansson 1965 och 1989, SOU 1988:38, de Geer 1995 samt Karlsson 1996).

Sveriges mig veterligen äldsta familjeföretag är Berte Qvarn i vilket den trettonde generationen mjölnare från familjen Stenström idag leder verksamheten. De första spåren av företagets verksamhet återfinns i Lunds stifts landebog (eller skattelängd) över Slöinge socken i Halland. Familjen vet därigenom att företaget med dem som ägare erlade skatt så tidigt som 1569. Idag kanske en annan verksamhetsgren känns mer bekant, nämligen SIA Glass. I skriften till företagets 425-års jubileum (Bergholm, Joelsson och Nordin 1994) finns två tänkvärda deviser:

"Vi har inte ärvt jorden av våra föräldrar. Vi har lånat den av våra barn."
(Bergholm et al 1994: 1)

"Med kärlek till arvet, med styrka från bygden, med kunskap från tiden, med känsla för kvalitet – då ser framtiden ljus ut."
(Bergholm et al 1994: omslaget)

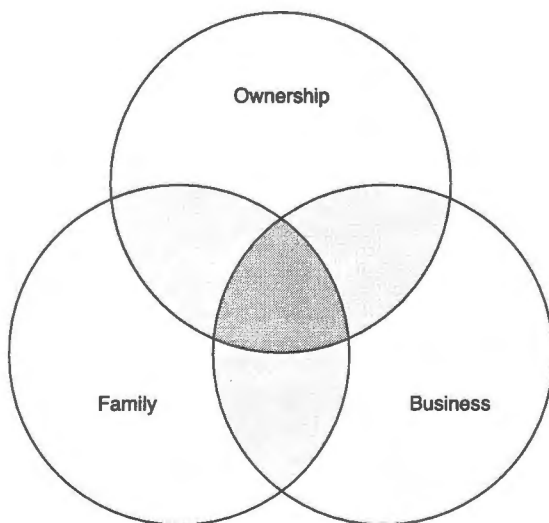
Dessa svenska exempel, inklusive Berte Qvarn, förbleknar dock vid jämförelse med den japanska familjen bakom Kikkoman Soy Sauce. Grunderna till företaget lades på 1200-talet och familjen har i sexton generationer tillverkat och sålt soja-sås. En europeisk familj som illustrerar fenomenet älder är den franska familjen Wendel, som nyligen inrättat en professur vid lärosätet INSEAD i Frankrike. Familjen äger sedan tretton generationer tillbaka ett bolag som idag har allehanda verksamhetsintressen. En talesman för familjen uppgav att deras besvärligaste period var under franska revolutionen.

Dessa svenska och internationella empiriska exempel utmanar den starka föreställningen om att familjeföretag har svagheter som ofta förhindrar dem från att förbli i familjens kontroll i mer än två generationer. Denna myt om tredje generationens tendens att förlora tidigare generationers livsverk formuleras i ordspråkstermer på flera av världens språk. På svenska lyder det "förvärva, ärva, fördärva". På engelska används uttrycket "rags to riches to rags", på italienska lyder det "från lada till stjärnorna och tillbaka till ladan på tre generationer"¹ (Ward 1987: 1).

Forskningen har uppehållit sig kring denna familjeföretagets dödsbenägenhet och, på tämligen lösa empiriska och teoretiska grunder, hävdar att ett för just familjeföretagande utmärkande problem är att få ta sig till den andra generationen. Endast en tredjedel av alla familjeföretag sägs överleva den första successionen. Det skulle dessutom vara ännu svårare att föra familjeföretaget in i den tredje generationen. Flera forskare framhåller att endast ett av tio blir så gammalt (se Gibb Dyer 1986, Ward 1987, Kets de Vries 1993).²

1.3 - Tidigare forskning om familjeföretag

Under 1980-talet har familjeföretag rönt växande uppmärksamhet inom ämnet organisationsteori. Inledningsvis betraktade forskare familjeföretaget som bestående av två, ibland konkurrerande, system – familjen och företaget. För att förstå den "problematiske överlevnaden" fokuserades områden som nepotism, generations- och syskonrivalitet och oprofessionell ledning. Så småningom noterades att förekomsten av äldre och större familjeföretag aktualiserade ytterligare frågeställningar då Tagiuri och Davis (1982) introducerade en tresystem-modell där företagscirkeln delades upp i ägande och ledning.



The Three System Model, ur Tagiuri och Davis 1982

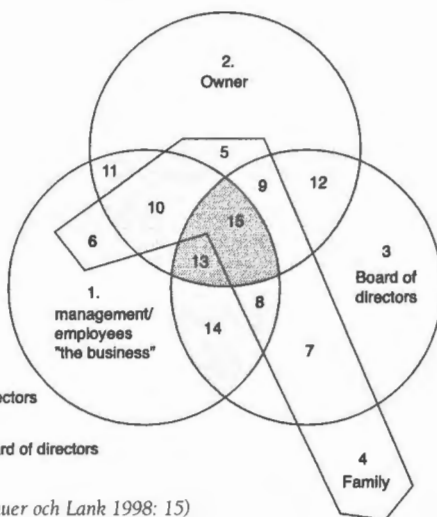
¹) "dalle stalle alle stelle alle stalle"

²) Jag ställer mig dock tvekan till denna statistik, men kommer inte att djupare beröra det inom ramen för avhandlingen. Istället riktar jag fokus på att förstå hur relationen reproduceras, i synnerhet i minst tre generationer.

En av de centrala tankegångarna i systemmodellerna är att det finns ett antal intressenter i familjeföretaget som agerar utifrån olika bakgrund, tillhörighet och position i familjen, ägarkretsen och den operativa företagsledningen. Delsystemen karaktäriseras av olika utvecklingsfaser och logiker. Ägande har sin logik, företagsledning en annan och familjen en tredje. Neubauer och Lank (1998) föreslår att ägararbete i allmänhet inte har samma logik som styrelsearbete och förespråkar ytterligare en systemmodell där familjen antar formen av en slips som överlappar tre sammanflätade cirklar av styrelse, ägare och företagsledning.

Roles

1. Just management/employees
2. Just owner
3. Just board of directors
4. Just family
5. Family – owner
6. Family – management/employee
7. Family – board of directors
8. Family – management/employee – board of directors
9. Family board of directors – owner
10. Family – owner – management/employee
11. Owner – management/employee
12. Owner – board of directors
13. Owner – management/employee – board of directors
14. Management/employee – board of directors
15. Family – owner – management/employee – board of directors



The tie (Neubauer och Lank 1998: 15)

Intressant nog väljer författarna att låta familjen symboliseras av ett manligt attribut och döper hela modellen till Slipsen. Ett kanske inte medvetet, men likväl påtagligt osynliggörande av kategorin kön. Avsaknaden av köns-perspektiv i flertalet studier av familjers företagande kommer jag att behandla mer ingående i nästa kapitel.

1.3.1 - Familjeföretagsbegreppet

Under de senaste decenniernas forskning har olika familjeföretagsdefinitioner använts i olika studier. Familjeföretag i en studie kan i vissa fall ha få gemensamma beröringsytor med det som definierats som familjeföretag i en annan. Donnelleys artikel *The family business* 1964 i *Harvard Business Review* brukar räknas som inledningen för efterföljande forskning kring familjeföretagande och dess speciella villkor. Hans definition antyder att familjens relation till företaget utvecklas under en lång tid så att ett företag inte kan betraktas som familjeföretag förrän:

"... it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had mutual influence on company policy and on the interest and the objectives of the family."
(Donnelley 1964: 94)

Därefter har nära nog samtliga forskare av familjer och deras företag lagt stor möda på att definiera vad som kan räknas som ett familjeföretag (se Rosenblatt 1985, Gibb Dyer

1986, Ward 1987, Handler 1989 samt Gersick et al 1997). Donnelleys tidsrelaterade och tämligen konstruktionistiska synsätt har fått ge vika för mer specificerade definitioner även om Ward baserar sin definition på ett uttalat syfte från familjen att låta företaget gå vidare till nästa generations ägande och ledning (Ward 1987: 252). De flesta övriga utgår ifrån familjens dominerande ägarandel (se exempelvis SOU 1988:38: 86), för att i olika utsträckning kombinera den med krav på familjens inflytande över den operativa verksamheten genom vd-posten och/eller familjens anställning på lägre nivåer (Rosenblatt et al 1985: 4, Gibb Dyer 1986: xvi, Ward 1987: 252 samt Handler 1989: 2). I Storbritannien presenterades en studie där dessutom familjens (eller andras) uppfattning av sig själva som familjeföretagare utgjorde det sista kriteriet (Cowling et al 1996).

1.3.2 - Små företag har stått i fokus

Den vanligast förekommande föreställningen, både i forskningen och bland praktiker, i Sverige som internationellt, är att familjers företag är små (se t ex Glader och Johansson 1974, Peterson 1985, Rosenblatt et al 1985, Gibb Dyer 1986 och Ward 1987). Johansson och Lewin (1992) påstår att det finns cirka 390 000 företag i Sverige (jordbruk exkluderade). Enligt dem kan den helt dominerande delen av företag med mindre än 200 anställda definieras som familjeföretag eller företag som ägs eller ägarmässigt kontrolleras av en eller ett fåtal personer och deras familjer, som också är aktivt engagerade i ledningen av företaget.

Småföretagsperspektivet har påverkat mycket av den teoretiska förståelsen av relationen mellan familjer och företag eftersom relationen mellan familjen och företaget betraktats som en effekt av företagets ringa storlek. Detta har lett till en tämligen god förståelse för grundares företag och grundares familjer och – främst – relationen mellan små familjer och små företag. Teorier om relationen mellan familjer och stora företag är däremot mer frånvarande.

Ett svenskt exempel, bland många, på texter där familjeföretagande likställs med småföretagande är Johansson och Lewins (1992) bok kring det ägarledda företaget. De diskuterar olika problem i företag med grundaren som huvudperson. Frågeställningarna rör grundarens starka påverkan och hur man bör handskas med den, företagets olika utvecklingsskeden samt hur man genom strategisk planering av både verksamheten och familjens inflytande kan professionalisera verksamheten, framför allt vid successioner.

Vid centrum för småföretagsforskning vid Växjö högskola (numera Växjö universitet) publicerades under åttiotalet en del empiriska studier av generationsskiftet i mindre småländska familjeföretag (se ex Israelsson, Karlsson och Ohlsson 1985).

I en avhandling från Umeå universitet behandlar Christer Peterson (1985) familjeföretag i omvandling; det gäller då fusioner med små familjeföretag som åtminstone ena parten. I denna studie avgränsar författaren dock bort de stora, ibland börsnoterade, familjeföretagen (ibid: 49). Han visar hur familjeföretag i stor utsträckning är "offer" för andra företags uppköp, främst i samband med första successionen. Arvingarna är ofta inte intresserade av att driva verksamheten vidare, vilket resulterar i en försäljning strax före

eller strax efter grundarens frånfälle. I de fall familjeföretag aktivt köper upp andra företag utgör de uppköpta företagen ofta också familjeföretag, hävdar han. Det är heller ej ovanligt att det är tidigare affärspartner som integreras i det egna företaget.

Generationsskiftet är den företeelse som rönt mest uppmärksamhet inom familjeföretagsforskningen (Gibb Dyer 1986, Ward 1987 samt Cohn 1994) och detta gäller i synnerhet första successionen – från grundaren till dennes arvingar. Till viss del kan det aktuella amerikanska intresset förklaras av att många första-generationsföretag i USA stod inför ett generationsskifte så sent som på 1980-talet. Det var efterkrigsgenerationen som lämnade över kontrollen av företagen till barnen. (Se Gibb Dyer 1986: ix). I ett temanummer om familjeföretag i *Organizational Dynamics* från 1983 beskriver Beckhard, Davis och Lansberg hur grundaren slits mellan lojalitet till verksamheten och lojalitet till familjen och sonen. Även den osäkerhet de anställda har gentemot den nye företagsledaren, sonen, diskuteras. Den kulturella förändring som sker när grundarens traditioner ställs mot efterträdarnas normer har behandlats ingående av Gibb Dyer (1986).

Småföretagsdominansen har också påverkat vetandet om ägararbete i familjers företag. Gallo (1993) betonar till exempel vikten av att organisera verksamheten så att både ett verkställande och konstituerande organ återfinns. Han varnar för en fullständig överlappning mellan personerna i organen. Det bör också finnas externt på bägge nivåer. Enligt Gallo (ibid) är den verkställande ledningens uppgift att utveckla en mer professionell ledning av företaget, detta för att skapa förutsättningar för tillväxt. Även andra forskare diskuterar styrelsens roll som bollplank till familje-vdn (Danco och Jonovic 1982). De fall där vd är extern och familjen endast aktiv i styrelsen, och på lägre nivå, behandlas inte. Danco och Jonovic (1982) ser styrelsemöten som ett sätt för grundaren att utbyta idéer med och få moraliskt och affärsmässigt stöd från andra familjemedlemmar och externt. Tomaselli (1999) utpekar inskolningen av nästa generation som en av externa styrelseledamöters främsta uppgifter.

Varken Danco och Jonovic, Gallo eller Tomaselli problematiserar emellertid hur ägararbetet förändras när både företag och familj växer och åldras. Det gör dock Neubauer och Lank (1998). Författarna hävdar att familjers övergripande ägararbete bör organiseras så att familjen säkerställer separering mellan ägande och ledning. De poängterar att även styrelsearbetet i familjeföretag måste professionaliseras genom att familjen lämnar plats för professionella, i betydelsen utomstående, styrelseledamöter. Torbjörn Ek (1994) har formulerat detta med orden "kasta möster ur styrelsen".

I ett familjeföretag utgör familjen ett ytterligare styrsystem utöver de traditionella ägar- och ledningssystemen (Neubauer och Lank 1998). Det finns olika sätt att strukturera familjesystemet och författarna diskuterar tre: familjemöten, familjesamlingar och familjeråd. Dessa styrsystem institutionaliseras och formaliseras allt eftersom familjen och företaget växer och åldras. Familjemöten är mer informella möten för makar och barn i första generationens familjeföretag. Här diskuteras allt från konflikthantering, fördelning av arbetsuppgifter i hemmet och i företaget, till veckopeng och semesterresor. Familjesamlingarna är mer formella med syfte att samla hela familjen i senare generationer för att diskutera gemensamma intressen både som familj och som ägare. Viktiga frå-

gor att avhandla därvid är vilka personer som har rätt att närvara vid samlingarna. I de fall familjen vuxit kraftigt skapas ofta ett familjeråd, eller en slags styrelse för familjesamlingen. En liten grupp av familjemedlemmar utses då att "styra" familjen och spela rollen som medlare mellan familjen, ägarinstitutionerna och företaget. Även ytterligare familjeinstitutioner är vanligt förekommande. Det kan gälla utbildningar för de yngre generationerna familjemedlemmar eller familjekontor, som indirekt eller direkt ger familjemedlemmarna personliga råd om förmögenhetsförvaltning, försäkringar, karriärutveckling samt biträder vid upprättande av testamenten och äktenskapsförord. Familjestiftelser eller välgörenhetsfonder i familjens namn är andra institutioner som kan skapas dels för att ge uttryck för familjens värderingar, dels för att utgöra finansiell trygghet för familjens medlemmar.

"Utilizing trust in this manner also preserves the family's social and class position. In many ways these strategies convey the sense in which new and old businesses are managed, thus ensuring the preservation of units of new and old wealth. The unequal inheritance patterns and unfair management practices are bound by an internal logic, which are believed to be the best way of doing things."

(Bourdieu 1976, refererad i Mulholland 1996: 97)

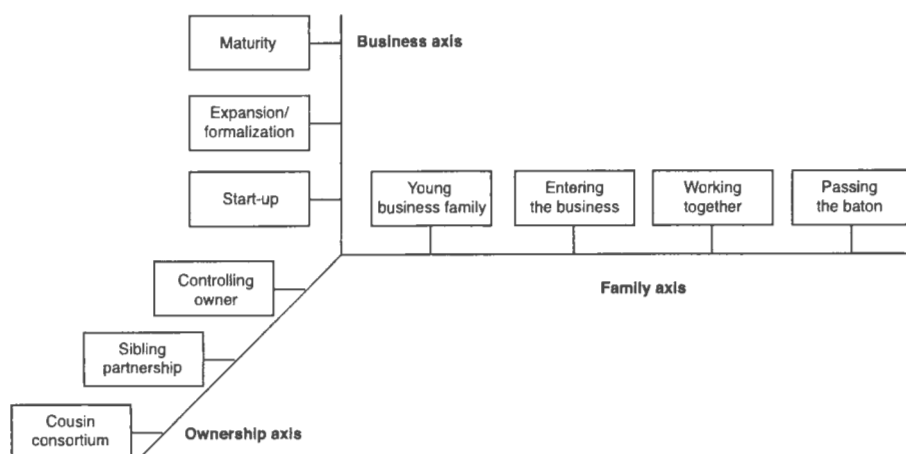
Sådana familjeanknutna styrsystem kan ses som arenor för konstruktion av både relationen till företaget men också som arenor för konstruktion av själva familjen.

1.3.3 - En dynamisk modell över familjers företagande

På senare år har en dynamisk modell över familjeföretagets logiker vuxit fram som fokuserar de tre första generationerna. Systemmodellerna som presenterades inledningsvis är statiska ögonblicksbilder över hur relationen mellan familj och företag är strukturerad i ett specifikt ögonblick och problematiserar inte relationens ålder. Ward introducerade ett dynamiskt perspektiv genom att diskutera tre olika cykler: företagets, organisationens och ägarnas livscykel (Ward 1987). Några år senare utvecklade han sitt tänkande kring ägarcykeln och identifierade tre olika stadier (Ward 1991):

- Grundarstadiet
- Syskonpartnerskap (syskonstadiet)
- Kusinkonfederationen eller familjedynastin (kusinstadiet)

Denna modell baserar sig på den vedertagna definitionen av familjeföretaget som bestående av tre system – familjen, ägandet och företaget – men tillåter dem att utvecklas dynamiskt över tiden. Gersick et al (1997) förfinar Wards modell och beskriver hur familjeföretaget förändras och får nya karaktäristika för varje steg som familjen, individen eller företaget tar längs en cykel.



The Three-Dimensional Developmental Model, ur Gersick et al 1997: 17

Den första dimensionen berör ägandets idealtypiska utveckling. Det utvecklas från ett ägarlett bolag via ett syskonpartnerskap till en kusinkonfederation eller familjedynasti. De tre faserna beskriver inte bara de olika former ägandet kan ta utan även en form av tidsordning. Företaget grundas ofta av en person (grundarstadiet), denne efterträds av sina barn (syskonstadiet) så att familjen i tredje generationen består av kusiner (kusinstadiet). Emellertid betonar författarna att utvecklingen inte nödvändigtvis sker sekventiellt. Exempelvis kan en kusinkonfederation förvandlas till ett ägarlett bolag i de fall en kusin har styrkan och viljan att lösa ut alla sina kompanjoner. Likaså kan externa ägare tillkomma längs utvecklingscykeln. Ytterligare en strategi som är vanlig, speciellt i Norge, är att reproducera grundarstadiet i alla efterföljande generationer. Antingen genom att lämna hela företaget till en arvinge (oftast den äldste sonen) eller genom att dela upp företaget i självständiga separata bolag och lämna ett till varje arvinge.

Familjens livscykel, inspirerad av familjesystemteoretiker som Levinson (1978), fångar familjens struktur och beskriver hur de personliga relationerna mellan ägarna utvecklas genom barndom, tonår, äktenskap, föräldraskap och åldrande. Kommunikationsmönster och familjeroller står här i fokus. När ägarskaran består av flera kärnfamiljer, som exempelvis är fallet i både syskonpartnerskap och kusinkonfederationen, överlappar olika familjecykler varandra.

Vad gäller företagets livscykel grundar den sig på organisationsteorier om företagsevolution (se exempelvis Greiner 1972 och Flamholz 1989). Företagets utveckling går via en uppstartande fas och en expansions- och formaliseringsfas till den slutliga mognaden (Gersick et al 1997). Dessa olika faser sätter olika strategiska företagsledningsfrågor i fokus; tillväxt, mognad, kapitaliseringsgrad, skuldsättning, ledarutveckling och internationalisering. Hur dessa frågor hanteras beror ofta på ägarfamiljens sammansättning och livscykel. Ward (1991) menar att det typiska (familje)företaget genomgår en successiv professionalisering från entreprenörsföretag i första generationen till ett holdingbolag i tredje.

1.4 - Från familjeföretag till relationen mellan familj och företag - ett perspektivskifte

Tidigare forskning om familjers företag har främst utgått från ett perspektiv där familjeföretagande i det närmaste har likställts med småföretagande och/eller första generationsföretag (grundarstadiet). Det finns dock ett ganska stort antal familjer som har utgjort – och vars ättlingar fortfarande utgör – betydelsefulla ekonomiska aktörer i svenskt näringsliv i över tre generationer, dvs förbi kusinstadiet. Relativt lite forskning har bedrivits kring hur dessa familjer eller snarare släkter och företaget påverkat varandra, över generationerna. Därigenom är kunskapen om hur dessa företag leds och kontrolleras ofullständig liksom kunskapen om relationens reproduktion. Jag intresserar mig därför för just dessa familjer med långvariga relationer till stora företag.

För flertalet svenska familjer med långvariga relationer till stora företag är familjeföretagsbegreppet problematiskt. Exempelvis hävdar Marcus Wallenberg, vd Investor, att hans familj inte har något eller några familjeföretag utan just ett antal familjerelaterade företag.¹ Samma inställning intar Stefan Persson, styrelseordförande i Hennes & Mauritz.

Jag kommer därför av ovan berörda empiriska skäl, samt av nedan diskuterade teoretiska skäl, att avstå från familjeföretagsbegreppet och istället fokusera relationen mellan familj och företag. Med tiden har jag kommit att betrakta familjeföretagsbegreppet och definitionsdiskussionen som ett uttryck för forskares önskan att initialt fastslå strukturen eller organisationen av familjens relation till företaget. Definitionerna blandar olika storlekar och åldrar på företag med olika organisationsformer och olika strategier att organisera relationen. De flesta definitioner avspeglar likaså en statisk ögonblicksbild av relationen mellan familj och företag.

Med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv blir det problematiskt att studera dessa företag utifrån på förhand bestämda definitioner. Jag betraktar familjeföretag i sig som sociala konstruktioner vilka skapas i relationen mellan familj och företag. Denna relation kan uttryckas på olika sätt vid olika tidpunkter och variera mellan familjer. Hur denna konstruktion av relationen går till kommer att vara i fokus för denna avhandling. Jag menar därför att variationer i storlek på företag och familj, familjens respektive företags ålder och organisationsform av både ägande och företag just är exempel på hur relationen skapas och uttrycks. En speciell familjs sätt att organisera verksamheten bidrar till konstruktionen av relationen mellan familj och företag vid en viss tidpunkt, vilket i sin tur bidrar till deras konstruktion av "familjeföretag".

Så istället för att som i tidigare forskning ta utgångspunkt i en given konstruktion av relationen mellan familj och företag, väljer jag att studera just hur relationen skapas och återskapas över generationerna. Därigenom problematiseras inte bara relationen vid en viss tidpunkt utan också hur den utvecklas över tiden. I och med att relationen sätts i fokus synliggörs också interaktionen mellan familj och företag, inte bara de effekter samspelet eventuellt ger upphov till. Avslutningsvis ger perspektivskiftet även möjligheter att problematisera familjens företagande och företagsledning på ett något annorlunda sätt än tidigare. Exempelvis kan samspelet mellan familjens och företags reproduktion belysas.

¹ Uttalat under ett föredrag vid Family Business Network 10th Annual World Conference i Stockholm 1999.

1.4.1 - Relationen mellan familj och företag som en social konstruktion

Jag tillhör de forskare som ser världen som socialt konstruerad (se kapitel tre), vilket innebär att jag uppfattar verkligheten som skapad och återskapad i människors sociala interaktioner med varandra (jfr Berger och Luckman 1966). Det medför bland annat att jag ser familjen och familjetillhörighet som något socialt konstruerat. Familjetillhörighet varierar i tid och rum beroende på vem som tillfrågas, sammanhanget och tidpunkten. Exempelvis består inte familjen på julkalasen av samma familjemedlemmar som familjen i styrelserummet eller i sommarnöjet. Familjens konstruktion över generationerna problematiseras således inom ramen för denna avhandling.

Det är inte enbart familjesammansättningen som varierar. Företaget konstrueras också olika beroende på tidpunkt och arena, genom familjens relation till företaget. Jag har därför valt att inte definiera min forskningsfråga i ledningstermer, eftersom det bara är ett sätt på vilket relationen till företaget varierar i tid och rum. Under vissa tidsperioder är familjemedlemmar operativa ledare (koncernchef eller dylikt), ibland kanske de enbart är representerade i styrelsen (om ens det). Oavsett vilket, är det min övertygelse att studier av relationen mellan familj och företag kan bidra med ytterligare kunskap om hur familjers ledning och organisering av företag går till över tiden. Jag vill dock poängtera att den operativa ledningen av familjeföretaget inte står i primärt fokus för avhandlingen utan det gör relationen mellan familjen och företaget.

1.4.2 - Relationen som historisk, social konstruktion

Det har framgått att det finns flera svenska storföretag som sedan generationer tillbaka har starka relationer till ägarfamiljer. Dessa ägarfamiljer har i flera fall utövat inflytande över svenskt näringsliv i drygt hundra år, i flera fall betydligt längre. I detta vilar således ett empiriskt argument till att utveckla den teoretiska förståelsen för långvariga relationer mellan familjer och stora företag.

Som framgår av min diskussion både av småföretagsforskningen och av den dynamiska systemteorin har forskningens tonvikt legat på de första två generationerna. Det föreligger därför brister i det etablerade dynamiska familjeföretagsperspektivet vilka delvis utgör bakgrund till min ambition att utveckla teori om långvariga relationer mellan familjer och stora företag.

För det första har familjens relation till företaget i senare generationer inte varit lika synliggjord och problematiserad (Neubauer och Lank 1998: 48). Det finns visserligen goda beskrivningar och teorier om generationskiften från grundargenerationen till syskon-generationen och till kusingenerationen (Ward 1987 och 1991, Gersick et al 1997 samt Neubauer och Lank 1998), men därefter tycks forskningen endast ha konstaterat att vissa familjeföretag undgick fördärv i tredje generationen. Förståelsen för familjer som ägt och drivit företag i fler än tre generationer är begränsad. Hur relationen mellan familj och företag reproduceras i fjärde generationen och senare är fortfarande relativt lite beforskat. Hur kommer det sig att så många representanter för familjer med fler än tre generationer långa relationer till företag ofta refererar till en "tradition" att föra företaget

vidare, ett arv att förvalta? Hur kan dessa begrepp förstås i relation till företagandet i det enskilda fallet och i svenskt näringsliv i allmänhet? Hur kan familjen Stenströms inställning till sin verksamhet (Berte Qvarn) som ett lån av barnen förstås? Delar andra flergenerations familjer denna inställning till sina företag? Hur påverkar det i så fall deras företagande?

För det andra domineras familjeföretagsdiskursen av texter där villkor och problem som familjeföretagare möter är väl beskrivna med primärt syfte att ge handlingsinstruktioner till läsarna. Teoriutvecklande syften och ambitioner med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv saknas. Istället betraktas familjens sammansättning som "given" utifrån de olika faserna. Med Wards, Gersick et als samt Neubauers och Lanks vokabulär vill jag därför främst utveckla teori om familjer och företag som har nått (förbi) kusinkonfederations-stadiet och som verkar i stora, komplexa företagskoncerner.

Det finns emellertid ytterligare vetenskapsfilosofiska och teoretiska skäl till mitt val att studera långvariga relationer. Socialkonstruktionismens utgångspunkt att verkligheten är socialt skapad genom våra mänskliga handlingar och aktiviteter, innebär inte att den kontinuerligt förändras. Berger och Luckman (1966: 48) skriver att vardagen kan ses som socialt interaktiv med tidigare, nutida och framtida generationer :

"I may sacrifice my life in loyalty to the Founding Fathers – or, for that matter, on behalf of future generations."

(Berger och Luckman 1966: 48)

Utan att söka förståelse för tidigare generationers relation till företaget begränsas – som jag ser det – möjligheterna att förstå dagens relation. Därför riktar jag i forskningsfrågan mitt intresse mot relationens reproduktion och antar ett historiskt, socialkonstruktionistiskt perspektiv på relationen. Som en följd av detta har jag formulerat forskningsfrågan så att den inte berör relationen mellan familj och företag generation till generation eller generation efter generation, utan över generationerna. Det har således inte främst varit min avsikt att skriva företagshistoria generation till generation, utan att försöka förstå hur relationen mellan familj och företag konstrueras över generationerna. Detta med det underliggande syftet att kunna utveckla teori om familjers minst tre generationer långvariga relationer till stora företag.

Avslutningsvis kan perspektivskiftet från familjeföretagande till relationen mellan familj och företag bidra till ökad kunskap om reproduktion av företagande och företagsledning i allmänhet och familjers sådan i synnerhet, eftersom det möjliggör användning av ytterligare teoretiska referensramar. Dessa bidrar till att synliggöra och problematisera andra frågeställningar (se mer i kapitel två och tre). Ett sista skäl till att långvariga relationer fokuseras utgörs just av mitt teoretiskt och empiriskt grundade intresse att förstå relationens reproduktion över generationerna, inte dess degenerering eller upphörande. Jag är medveten om att detta påverkar vilken relation, vilka händelser och processer jag väljer att synliggöra och problematisera. Om mitt intresse skulle varit inriktat mot att förstå relationens upplösning hade både val av forskningsfråga, empiri och tillvägagångssätt blivit ett annat.

1.5 - Syfte och forskningsfråga

Avhandlingen har både ett deskriptivt och ett teoriutvecklande syfte. Det deskriptiva syftet är att synliggöra (ägar)familjers relation till företag samt att beskriva hur relationen konstrueras över generationerna. Synliggörandet innebär att beskriva och skapa begrepp för familjers erfarenheter av relationen till företaget. Det teoretiska syftet är att utveckla teori, framför allt genom att utveckla begrepp och begreppsrelationer som bidrar till ett nytt perspektiv på ägarfamiljers relationer till sina företag.

Min forskningsfråga lyder som följer:

Hur skapas och återskapas relationen mellan familj och företag över generationerna?

Jag har valt att avgränsa mig till relationer som är minst tre generationer gamla, där familj och företag under minst tre generationer utövat en ömsesidig påverkan på varandra. Skälen till denna åldersmässiga precisering återfinns både i detta kapitel liksom i nästa kapitel där tolkningsramen presenteras.

Min andra avgränsning är storleksmässig. Jag har valt att fokusera stora företag och som gräns använder jag mig utav den precisering som gjordes i SOU 1988:38. Där betraktades företag med minst 1 000 anställda som stora. Ovan har jag berört de empiriska och teoretiska argument som finns för en storleksrelaterad avgränsning.

1.6 - Disposition

I kapitel två presenteras min tolkningsram som består av tre olika teoretiska inriktningar; ägarteorier, ett könsperspektiv på familjers företagande och slutligen teorier om eliter och elitors reproduktion. I kapitlets avslutning kommer jag också att presentera en vidareutveckling av min forskningsfråga som den teoretiska tolkningsramen har medfört.

Metodkapitlet (nr tre) diskuterar hur mina vetenskapsteoretiska ståndpunkter har påverkat materialinsamlingen samt hur detta influerat mina tolkningar. Därefter presenterar jag hur det empiriska arbetet har bestått av en pilotstudie, ett huvudfall samt ytterligare levda erfarenheter parallellt med litteraturstudier. Avslutningsvis diskuterar jag tolkningarnas och slutsatsernas trovärdighet.

Kapitel fyra, Bonniers familj och firma, beskriver familjen Bonniers relation till sin firma över de första sex generationerna så som jag har mött den. Beskrivningen presenteras generationsvis och startar i början av 1800-talet och fortsätter fram till 1996. Det är min målsättning att belysa varje generation med de specificerade forskningsfrågorna som underliggande struktur (se avsnitt 2.4.). Likaså behandlas händelser jag anser viktiga för familjens relation till firman. Även om huvudfokus ligger på de familjemedlemmar som antagit aktiva roller som anställda och/eller ägare, kommer även andra familjemedlemmars relation till firman att beröras.

I tolkningskapitlet (nr fem) diskuterar jag hur familjens relation till företaget kan betraktas som en konstruktion av arv, därefter ägnar jag mig åt att se familjens relation till företaget som en konstruktion av kön

Avhandlingens sista kapitel, Slutsatser, presenterar inledningsvis de olika sätt jag anser att familjens relation till företaget skapas och återskapas. Utöver relationens konstruktion av arv och kön som jag diskuterade i tolkningskapitlet, introducerar jag begreppet släktklenod som ett sätt att förstå relationen mellan ägarfamilj och företag. Jag för sedan en diskussion om relationens reproduktion och generationernas återerövring av traditionen.

Avslutningsvis resonerar jag kort kring avhandlingens trovärdighet innan jag tillåter mig att, i avsnittet kring fortsatt forskning, fundera lite kring de frågor som jag inte tagit upp eller frågor som jag inte behandlat tillräckligt ingående och vilka jag fortfarande är nyfiken på.

KAPITEL 2 - TOLKNINGSRAM

I detta kapitel presenteras min tolkningsram som består av tre olika teoretiska inriktningar – ägarteorier, ett könsperspektiv på familjers företagande och slutligen teorier om eliter och elitors reproduktion. Kapitlet representerar min kunskapsmässiga utveckling från traditionella könsblinda organisationsteorier utifrån vilken ägares relationer till företag har beforskats, till ytterligare referensramar som bidragit till djupare förståelse av det jag erfarit i mitt empiriska arbete. Därigenom har jag inkluderat ett könsperspektiv på familjens relation till företaget. I forskning om elitors konstruktion och reproduktion fann jag begrepp och teori som berikat min tolkning av relationen mellan familj och företag.

I kapitlets avslutning kommer jag också att presentera den vidareutveckling av min forskningsfråga som det teoretiska arbetet har medfört.

2.1 - Ägarledda företag

Ägarforskningen inom företagsekonomi har främst ägnats åt att diskutera effekterna av separationen mellan ägande och professionell företagsledning. Tonvikten har också legat på att bilda teori kring företagsledning allt sedan Taylor skrev om *Scientific Management* (Taylor 1911). Själva ägandet har inte på samma sätt varit föremål för forskning och teoriutveckling. Glete (1987) hävdar till och med att forskningens bild av ägande i näringslivet präglas av brist på helhetssyn och utvecklad teori.

Det finns emellertid en del studier kring olika former av ägande och ägares olika rationalitet eller handlingslogik (se exempelvis Sjöstrand 1985, 1993, Glete 1987, Larsson 1989, Enquist och Järfors 1996). Debatten om aktiva ägares inflytande i företag har dock pågått betydligt längre. Adam Smith var på sjuttonhundratalet kritisk mot en separering av ägande och ledning i *The Wealth of Nations* (1776) och de negativa effekter han såg var förknippade med aktiebolaget och ägarens begränsade personliga ansvar för företaget. Speciellt oroade han sig över ägarens möjligheter att finna lämpliga ledare eftersom han ansåg att chefer över andras pengar aldrig kunde:

"be expected to watch over it with the same anxious vigilance with which the partners of a private copartnery frequently watch over their own (so that) negligence and profusion, therefore, must always prevail more or less, in the management of the affairs of such company."
(Smith 1776/1986: 232)

Han hävdade att eftersom de anställda cheferna inte riskerade sin egen förmögenhet kunde de inte förväntas arbeta lika hårt som ägaren för lönsamhet och vinstmaximering. Med andra ord, han trodde inte att företag ledda av anställda chefer skulle vara lika lönsamma som ägarledda företag.

Trots Smiths farhågor, har senare teoretiker som Berle och Means (1932), Chandler (1977, 1990) och Fukuyama (1995) hävdats motsatsen. De argumenterar för att den syn-

liga handen, dvs den professionella chefen, utgör huvudsaklig anledning till den ekonomiska tillväxten i västvärlden sedan industrialiseringen. Weber (1922/1947) förespråkade byråkratins överlägsenhet, i vilken rekrytering var baserad på meriter som kompetens och elitism, istället för släktband och vänskap som i de traditionella organisationerna. Han höll partikularism, dvs rekrytering och befordran utifrån andra kriterier än objektivt, rationellt bedömd kompetens som den främsta anledningen bakom ineffektivt ledda företag. Nepotism, partikularism baserat på blodsband och släktskap, var ännu värre. Byråkratin skulle enligt honom försäkra en mer effektiv produktion. Rekrytering och befordran utifrån objektiva kriterier som meriter och kompetens (meritokrati) skulle försäkra bäste man på alla positioner (jfr Taylor 1911). Precis som Taylor, trodde Weber (1922) på möjligheten att objektivt bedöma och mäta kunskap.

Weber (1922) diskuterade främst de negativa aspekterna av nepotism i anställningsförfaranden. Berle och Means (1932) samt Chandler (1977) har behandlat ärvt ägarskap och ärvda chefspositioner. Chandler hävdade att ägarledare inte har samma motivation att leda företaget som anställda, professionella chefer. I motsats till de som ärvt sin position, pengar och status, måste professionella chefer förtjäna det i sin professionella roll. Därför skulle den anställda chefens motivation vara betydligt högre än ägarchefens. Chandler menade också att det amerikanska industrialiserade samhällets överlägsenhet, i förhållande till det brittiska, kunde förklaras av en snabbare övergång från personlig till professionell kapitalism i USA (Chandler 1990). Enligt Chandler sätts ledningseffektivitet och professionalism på spel om ägande och kontroll ärvs. Fukuyama (1995) instämde med Chandler och hävdade att samhällen med hög grad av familism och låg grad av förtroende mellan icke-besläktade människor har en sämre förmåga att utveckla storskaliga företag. Detta på grund av en ovilja att ta in professionella ledare i det familjeägda företaget.

När professionella, i bemärkelsen anställda och till ägarfamiljen utomstående, företagsledare anställdes till att leda företaget, erhöles chefer med ett större intresse för att maximera sin egen nyttofunktion än att maximera ägarens avkastning på investerat kapital. Glete (1987) visar hur Burham (1941) refererar till detta skeende som direktörernas revolution medan Berle och Means (1932) benämner samma utveckling som en separation mellan ägande och kontroll. Ägarna ger upp den operativa direkta kontrollen över företagsledning till anställda chefer. Deetz menar att det snarare rör sig om en ny logik för organisationers dagliga verksamhet – *managerialism* (se Enquist och Javefors 1996). Chandler (1990) benämner samma fenomen som en övergång från personlig kapitalism till professionell kapitalism. Teoribildningen kring ägare i stora företag utgår därför ifrån synen att ägande är skilt från företagsledning där parterna agerar på olika slags marknader, en för företagsledare och en för ägarkapital.

Glete (1987) visar i sitt historiska perspektiv på ägande och dess utveckling i Sverige att ägarna successivt har flyttat sitt intresse från drift till finansverksamhet. Denna utveckling har lett till att belöningsystemet för ledningen utvecklats så att den operativa ledningen agerar i enlighet med ägarnas kortsiktiga avkastningsintresse. De olika svenska ägarkoncentrationsutredningar som genomförts under åttiotalet visar också på ett ökat ägande av institutioner (exempelvis AP-fonden, Robur etc) på bekostnad av det direkta

privata ägandet (SOU 1988: 38). Enligt Andersson (1983) och Hedlund et al (1985) ger denna utveckling upphov till ett större fokus på kortsiktig avkastning istället för långsiktig industriell utveckling. Dessa ägare är kortsiktigt ekonomiskt rationella; de gör främst finansiella överväganden, fokuserar på kvartals och halvårsrapporter och de är främst intresserade av information kring avkastning ej av information om verksamheten. Detta har också märkts i den diskurs som benämns aktieägarvärde (*shareholder value*) där maximal avkastning på kort sikt anses vara det bästa sättet att tillgodose ägarnas önskemål (se Carlsson 1997).

Corporate governance diskursen – eller på svenska ägarstyrning – har emellertid försökt återupprätta ägarnas betydelse för företagandet. Carlsson (1997) beskriver hur debatten om ägarstyrning utvecklats i Sverige och hävdar att styrelsens roll gentemot företagsledningen, styrelsens arbetsuppgifter, sammansättning men framför allt ansvar har stått i blickpunkten. Just ansvarsutkrävandet (*accountability*), i bemärkelsen att styrelsen och den exekutiva ledningen är ansvariga inför ägarna för bolagets förvaltning dominerar även den amerikanska utvecklingen (se ex Neubauer och Lank 1998). Carlsson fortsätter sin redogörelse med att visa föreställningar om att ägarna behöver kompetensutvecklas och professionaliseras (Carlsson 1997: 79), vilket ger en fingervisning om att ägarna skall anpassas för att möta företagsledningens och aktiemarknadens krav, inte tvärtom. Sjöstrand (1997) kritiserar ägarstyrningsdiskussionen eftersom den främst härstämmer från ett kapitalmarknadstänkande och därför mest ger fingervisningar om hur ägandet kan användas som styrsystem i bolag. Om familjers relation till hela företaget ger den inte tillräcklig vägledning då begränsad hänsyn tas till att andra rationaliteter än den ekonomiska finns i både ägande och ledning.

2.1.1 - Ägarstrategier

Ett vedertaget sätt att beskriva olika strategier för ägare att utöva inflytande över sina företag är begreppen *exit* och *voice*. Dessa begrepp användes ursprungligen av Hirschman (1970) för att beskriva kunders möjlighet att påverka företag de handlar av. Sedan dess har organisationsteoretiker allt mer använt termerna för att diskutera ägares strategier (se exempelvis Hedlund et al 1985, Glete 1987 samt Enquist och Javefors 1996). *Exit* är en finansiell strategi där ägaren signalerar sitt förhållningssätt eller missnöje till företagets ledning genom att sälja andelarna i företaget. Detta främst om ägaren är missnöjd med avkastningen på sin investering, men även om ägaren är besviken på ledningens sätt att driva företaget eller företagets produkter och tjänster. De ägargrupper som är mest benägna att använda denna strategi är de som bedömer sin möjlighet att påverka företagsledningen som ringa, samt de som endast har avkastningssyfte med sin investering. Enligt Hedlund et al (1985) skulle det röra sig om små, individuella sparare, institutionella ägare i vissa fall. Glete (1987) och Enquist och Javefors (1996) benämner dessa ägare för anonyma.

Voice-strategin syftar på ett aktivt ägarinflytande över verksamheten. Ofta fattas *exit*-beslut mot bakgrund av bedömningen av möjligheterna att effektivt göra sin röst hörd. Hedlund et al (1985) preciserar hur *voice* kan användas för att beskriva ägarinflytande. Först definierar de olika former och arenor för utövande av inflytande. Bland annat

nämns deltagande och röstande vid bolagsstämma, representation i styrelsen, direkta kontakter med företagets ledning, deltagande i ledningen genom anställning i företaget, politiskt deltagande och lobbying samt kontakter med andra ägare (Hedlund et al 1985: 57). De diskuterar också funktionens innehåll. De framhåller framför allt ägarnas ansvar att utse företagsledningen och att medverka vid strategiskt beslutsfattande. Glete (1987: 17) instämmer i att ägarmaktens och ägaransvarets mest elementära funktioner kan anses vara att utse företagsledning, ta ställning i strategiska frågor samt agera aktivt om företaget råkar i kris. I begreppet ansvar menar Glete finns också ett långsiktigt engagemang i företaget. Ägarnas möjlighet att ta detta ansvar och utöva makt beror i hög grad på deras resurser. Ägaransvarets praktiska tillämpning kan ses som att ägaren ställer sina kunskaper, erfarenheter, kontaktnät och maktmedel till företagets förfogande för att stödja det (ibid).

Voice är likaså ett effektivt medel när *exit* av olika skäl är förhindrad, exempelvis av beskattningsskäl, på grund av ideologiskt betingade innehav eller vid lojalitet inom en sfär:

"Genom familjens närhet till och lojalitet med de företag man grundat, bibehålls kontroll och ägande i det längsta i företagen, oftast oberoende av resultatutvecklingen."
(Larsson 1989: 67)

En krissituation för företaget kan också locka tidigare inaktiva ägare till att ta ägaransvar:

"Ägare som har starka historiska band till ett företag – arvtagare till grundare och liknande – kan vara beredda att ta ägaransvar om de tidigare utövat ringa ägarmakt."
(Glete 1987: 17-18)

Skilda ägarkategorier har alltså olika benägenhet för *exit* och *voice*. Privatpersoner med stora innehav utgör, enligt Hedlund et al (1985), ägare med både hög *voice* och relativt hög *exit*. Ett spritt privat ägande kan däremot medföra att ägaren väljer att rösta med fötterna. Det personliga och spridda aktieinnehavet vidhåller hotet om *exit* samt förhindrar överdriven sentimentalitet (Hedlund et al, 1985: 73). Enligt samma författare skulle privatpersoner med små innehav vara benägna att främst förlita sig på *exit*, då de inte har den förhandlingsposition eller styrka som krävs för trovärdig och inflytelserik *voice*.

Lite motsägelsefullt poängterar Hedlund et al (1985) att *voice*-benägenheten ökar med innehavets storlek och dess relation till personens totala tillgångar. Det är inte bara personligt vinstintresse som förklarar aktivt ägarbeteende. Det aktiva ägandet förklaras också av en erfarenhet av och kunskap om verksamheten sprungen ur ett långvarigt innehav. Ett koncentrerat ägande underlättar överblick och i förlängningen också kunskap och förmåga att utöva aktivt ägarinflytande. Privatpersoner med stora innehav kan således vara klassiska kapitalister (Hedlund et al 1985), vilka i större utsträckning förlitar sig på *voice* och som har en god förhandlingsposition ofta genom ett starkt känslomässigt engagemang i verksamheten.

I vissa fall väljer ägarna, trots missnöje med företagets utveckling, att stanna kvar som ägare och därmed avstå från det säkra utfallet som *exit* medför. Lojalt beteende kan förstås i förhållande till bestraffning för *exit*, ägaren väljer att stanna som ägare om straffet för utträde upplevs för högt. Besträffningen kan vara direkt men lika ofta internaliserad. Individen kan uppleva att det medför en stor kostnad att lämna en specifik grupp, även om gruppen inte utövar någon öppen bestraffning. Således balanseras den individuella kostnaden för utträde med privata fördelar av att kvarstå som ägare och därmed fortfarande tillhöra gruppen. (Hirschman 1970: 98)

Lojalitet hos vissa ägare kan också vara ett uttryck för uppfattningen att organisationen skulle bli sämre om de inte stannade kvar. Detta kräver dock ett antagande om att lojalitet innebär att medlemmarna kommer att bry sig om organisationen även efter det att de har lämnat den (Hirschman 1970: 99). Hirschman menar att den enda rationella förklaringen till varför medlemmen avstår från utträde är att organisationens produktion och kvalitet betyder något för individen även efter utträde. Detta refererar Hirschman till som situationer där totalt utträde är omöjligt (1970: 100). Att individen skulle välja att kvarstå som ägare huvudsakligen av omsorg om övriga ägare, diskuterar varken Hirschman (1970) eller Hedlund et al (1985) speciellt ingående. Deras teorier fokuserar främst den enskilde ägaren som är anonym i relation till företaget och övriga ägare samt ägarens relation till organisationen och dess produkter eller tjänster. Konsekvensen blir att de främst behandlar individuellt ägande och därmed ger deras teorier begränsad kunskap om ägargrupper, exempelvis familjers, relation till företag.

2.1.2 - Familjer som ägare

Det finns de som menar att relationen mellan familj och företag skapar företag som är starkt entreprenöriella, andra anser att familjers företag är oerhört traditionstyngda och inflexibla (Kets de Vries 1993). Familjer har ibland funnits avvika från ett strikt marknadsbeteende (Andersson 1983 och Larsson 1989), det vill säga familjernas relation till företagen har inte uteslutande varit grundad i en kalkylrationalitet (Sjöstrand 1985). Familjen har därför inte alltid utvärderat verksamheten efter maximal avkastning på placerat kapital. Andra hävdar att familjeägandet till viss del skyddar företaget från aktie-marknadens dagliga effektivitetstester och tillåter företaget att agera under längre tid innan familjen utvärderar verksamheten (Andersson 1983). Beteendet, som gör dem mer uthålliga och långsiktiga, resulterar ofta i större intresse för teknisk utveckling än ekonomisk lönsamhet. Familjers uthållighet och tålmod i väntan på avkastning på investerat kapital beskrivs ha varit betydande för att locka fram innovationer i det svenska näringslivet.

"Det finns exempel i svensk industrihistoria där antingen uthålliga ägarfamiljer eller starka personligheter bidragit till målmedvetna satsningar på ny teknik."
(Andersson 1983: 138)

Ett sådant exempel är familjen Rausing's satsning på utveckling av återvinningsbara plastflaskor trots olönsamhet under tiotalet år (Andersson 1983). Således hävdar forskarna att familjer, åtminstone vissa, tenderar att vara långsiktiga ägare utifrån ett industriellt perspektiv (se ex Andersson 1983, Larsson 1989, Kets de Vries 1993 samt Carlsson 1997).

"Det som ger rätt att äga något är att det för samhället framåt."
(Citat från en av kapitalisterna i Andersson 1983: 139)

Larsson (1989) beskriver familjen som en ägarorganisation med särdrag sprungna ur slutenhet och långsiktighet kombinerade med stark kontroll över produktionsresurser. Detta ger upphov till gedigen erfarenhet och kunskap om verksamheten vilket i sin tur underlättar risktagande (Larsson 1989: 66). Familjer förmår att ta större risker på grund av att ägandet är tämligen koncentrerat. En annan anledning är att de ofta avstår från att ta ut aktieutdelning (Andersson 1983).

"Hos den ledande eliten av kapitalister finns en måttfullhet när det gäller att ta ut pengar ur företagen för att maximera den personliga förmögenheten. Det gäller t ex Ruben Rausing och Marcus Wallenberg. Dessa finansfamiljer har haft en sådan personlig förmögenhet att ytterligare privatkonsumtion varit mindre intressant. Produktionskapitalet ska naturligtvis växa, ackumuleras."
(Andersson 1983: 140-1)

Slutligen existerar en föreställning om familjeföretagare som mer socialt ansvariga än andra företag. Larsson (1989) menar att familjerna utvecklar ett socialt kontrakt dels med sina anställda, dels med den lokala närmiljön. Detta kan ses som en kvarleva från brukstiden, då brukspatron inte enbart tillhandahöll arbete, utan även bostäder, mat och tillfällen till nöjen för sina anställda. MoDo experimenterade med detta och byggde en hel stad för sina arbetare, Norrbyskär. Ofta var brukens personal länge fristående från facket. Arbetsgivarna sökte sörja så gott för sin personal att facket var överflödigt (Norstedt 1994). Detta förhållande existerade även i ett finskt familjeföretag i skogsbranschen, Ahlströms (Schybergson 1992).

Jones och Rose (1993) anser emellertid att dylika karaktäriseringar av familjeföretags beteende kan vara problematiska. För det första varnar de för själva begreppet familjeföretag och framhåller det svåra i att ställa olika studier av "familjeföretag" emot varandra.

"The scale, scope, boundaries, organisation and legal status of family firms vary historically, between sectors and between countries."
(Jones och Rose 1993: 4)

Scrancton (1993) framhåller likaså att det är svårt att teoretisera kring familjeföretag och deras karaktäristika, dels på grund av många olika skepnader av familjeföretag som svårigen kan jämföras, dels eftersom information ofta är svårtillgänglig. Tillika hävdar Jones och Rose (1993: 14) att familjeföretagens beteende inte kan försöka förklaras eller förstås utifrån enbart relationen till ägarfamiljen utan snarare bör förstås utifrån omgivningen i vilken de verkar.

Innan diskussionen om huruvida familjers företagande medför andra eller ytterligare strategiska och industriella konsekvenser anser jag att det krävs tillförlitlig kunskap om vad familjers företagande representerar. Därför måste kunskap om hur familjer relaterar till företag utvecklas utifrån djupgående studier av samspel mellan familj och företag utan jämförelser med andra. Därför kommer jag inte att studera huruvida relationen

mellan familj och företag ger upphov till andra strategier eller annat beteende än företag med andra ägarrelationer. Istället fokuserar jag hur relationen mellan familj och företag återskapas, då det i förlängningen kan medföra kunskap om varför dessa eventuella skillnader uppstår.

2.1.3 - Avslutande diskussion

Forskare har således riktat kritik mot den bild av familjeföretag i allmänhet och europeiska familjeföretag synnerhet som Chandler (1977, 1990) och hans efterföljande har målat upp. Jones och Rose (1993) vänder sig framför allt mot bilden att familjekapitalism eller personlig kapitalism efter andra världskriget lett till ineffektivitet och misslyckad eller sämre industriell utveckling i Storbritannien jämfört med USA från. Snarare framhäver de att familjers företag varit aktiva i utvecklingsbranscher och vuxit till stora världsomspännande koncerner som till exempel Michelin, Pirelli och Siemens. De anser också att många europeiska familjers företag legat bakom den multinationella investeringsvägen. Avslutningsvis framhåller de att det inte funnits någon korrelation mellan antalet familjeföretag och enskilda europeiska länders ekonomiska utveckling.

Vissa perspektiv inom ägarteorin ger också uttryck för en tro på objektiva kriterier för bedömning av kompetens samt en tro på meritokrati som främsta rekryteringsprincip (se Berle och Means 1932, Weber 1922/1947 samt Chandler 1977, 1990). Samtidigt pekar många empiriska och teoretiska observationer på att partikularism och nepotism har återskapats även i "professionellt" ledda företag, inte bara i ägarledda företag eller i företag med relationer till (ägar)familjer (Sjöstrand 1997). Den slående likhet mellan dagens chefer i svenskt näringsliv (Holgersson 1998) – män, heterosexuella, vita, medelklass och i femtioårsaldern med relativt goda hemförhållanden (en lojal fru och barn) – skulle kunna förstås som ett resultat av ett partikularistiskt rekryteringsförfarande. Kanter introducerar begreppet homosocial reproduktion (Kanter 1977: 48) avseende de processer genom vilka vissa chefer väljs och differentieras i enlighet med sin förmåga att passa nödvändiga sociala kriterier, inte främst de objektiva kompetenskriterier för arbetsuppgiften som Weber framhöll. Homosocialitet leder till att maktens män rekryterar andra män som liknar dem själva till toppositionerna i näringslivet. Genom kooptation förser eller tillkännager maktens män sina favoriter viktiga egenskaper som de kanske saknade tidigare och därigenom återskapas likheten mellan näringslivets chefer (se Lindgren 1996, 1999 samt Holgersson 1999).

Det är också möjligt att problematisera Hirschmans (1970) samt Hedlund et al (1985) fokus att låta enskilda privatpersoner eller individer representera privat ägande. De diskuterar i begränsad utsträckning grupperns ägande. Hedlund et al (1985) bild av privatpersoner med stora innehav som aktiva ägare och *exit*-benägna överensstämmer inte heller med bilden av familjer som långsiktiga ägare och *obenägna* att dra sig ur företaget trots dåliga år (se ex Andersson 1983 samt Jones och Rose 1993). Förklaringen ligger troligen i att Hedlund et al (1985) liksom andra ägarforskare främst behandlar individuellt ägande. Familjeföretagsforskarna talar om den individuella ägaren som grundaren medan Hedlund et al (1985) använder benämningen "den klassiske kapitalisten". Enligt familjeföretagsforskare som Ward (1987) och Gersick et al (1997) har emellertid inte

dessas ensamma eller denna första generation ägare samma betingelser eller beteendemönster som efterföljande generationer.

När antalet ägare i familjen blir större påverkas relationen mellan familjen och firman (se Ward 1987, Gersick et al 1997). I ett ägarlett företag konstrueras relationen mellan familj och företag på ett annat sätt än relationen mellan företag och familj i ett syskonföretag eller i kusinföretaget. Antalet ägare i familjen samt relationernas närhet tycks ha betydelse för vilken form av ägarinflytande som utövas och hur det struktureras och organiseras. Således är det problematiskt att inte synliggöra och diskutera eventuella skillnader mellan små ägargruppers och stora ägargruppers agerande. Det finns således teoretiska skäl att anta att det föreligger en skillnad mellan entreprenörers (ensam ägare), familjers (liten grupp ägare) och släkters (stor grupp ägare) ägarstrategier och sätt att utöva ägarinflytande, en skillnad som Hirschman (1970) och Hedlund et al (1985) ger begränsad förståelse för.

Likaså kan det finnas problem att applicera det lojalitetsbegrepp som Hirschman (1970) diskuterar utifrån enskilda individer på en ägargrupp. Ty gentemot vilka/vilket objekt föreligger lojalitet? Förfäder, nu levande släktingar eller ofödda barn och barnbarn? Vad är det ägaren går ut ur eller söker påverka? Enskilda ägare i gruppen/familjen, ägar-kollektivet eller företaget. Hirschman (1970) och hans svenska efterföljare (Hedlund et al 1985) ägnar mest uppmärksamhet mot ägarens lojalitet med företaget och dess produkter, inte med övriga ägare och ännu mindre med tidigare och senare generationer av ägare.

Ägarteorierna behöver också utvecklas med en diskussion om vilka som är ägare eller strategier för att bli ägare, det vill säga inträde. I de fall inträde omnämns är utgångspunkten att aktierna är fria att inhandla (Enquist och Javefors 1996: 26) vilket ofta inte är möjligt i familjers företag. Arv är däremot ett vanligt förekommande sätt att förvärva ägande i familjers företag. Inträde måste därför beaktas för en grundläggande förståelse av hela familjens relation till företaget.

Min forskningsfråga riktar inte intresset mot huruvida relationen mellan familj och företag leder till annorlunda ägarstrategier, annorlunda företagsledning eller annorlunda beslut och strategier. Istället vill jag fokusera hur relationen skapas och återskapas över generationerna. För detta ger ägarteorierna begränsad hjälp. De är tämligen statiska, dvs de diskuterar möjliga strategier för ägarna här och nu. Inte heller tar de hänsyn till hur relationen mellan ägare och företag skapas utan utgår ifrån att den redan existerar. Slutligen utgår de oftast inte från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på relationen mellan ägare och företag utan betraktar endast formella ägare som formellt inflytelserika. Därigenom bortser de från att både relationen, ägargruppen och företaget som sådana skapas och återskapas i interaktionen dem emellan. Detta är således ett vetenskapsfilosofiskt skäl till att jag inte kommer att basera hela min tolkning enbart på traditionell, könsblind ägarteori utan väljer att använda den som ett komplement till de tolkningsramar jag senare i kapitlet kommer att diskutera.

2.2 - Familjer, företag och kön

I det föregående teoriavsnittet ägnade jag företaget stort utrymme men fann inte tillräcklig vägledning för en diskussion om det finns ytterligare arenor, aktörer eller processer som utövar inflytande över företaget. Det är således en ofullständig bild av ägarfamiljers relation till företag som dessa teorier kan hjälpa oss att utveckla. Därför är det nu dags att rikta uppmärksamheten mot familjen och jag väljer att diskutera familjen som en bekönad social konstruktion. Könsperspektivet medför ett synsätt där familjen inte ses som en harmonisk helhet, utan som präglad av interna maktrelationer. Könsperspektivet ger mig också ett verktyg för att synliggöra och problematisera de privata arenornas betydelse för familjens relation till företaget. Som sådant utgör det ett viktigt komplement till de tidigare behandlade ägarteorierna. Det möjliggör också ett synliggörande och problematiserande av ytterligare aktörer och processer som ingår i familjens reproduktion av företaget. Därigenom problematiseras också traditionella föreställningar och teorier om var företagsledning utövas, av vilka och hur.

Jag kommer först att diskutera konstruktion av familjetillhörighet för att därefter tämligen kortfattat redovisa de grundstenar i feministisk teori som ingår i mitt könsperspektiv. Därefter presenterar jag forskning om (ägar)familjers relation till företag och avslutar med att relatera detta perspektiv till de teoretiska områden som behandlats tidigare i avhandlingen.

2.2.1 - Familj

Ordet familj har sitt ursprung i det grekiska ordet *familia*, som betecknar huset eller hushåll. Till skillnad från dagens svenska betydelse omfattade detta även tjänstefolket i det aktuella hemmet (Trost 1993). Den traditionella betydelsen av begreppet familj har främst varit att likställa familj med den snäva definitionen kärnfamilj, bestående av mamma, pappa, barn. Dock görs en skillnad mellan den familj man föds i, ursprungsfamilj, och den man skapar själv, egenfamilj.

Trost (1993) betraktar familjetillhörighet som socialt konstruerat. Utöver de traditionella baserna för familjetillhörighet som blodsband, hushåll och äktenskap, nämner han känslomässig närhet, rättvisa samt omsorg och ansvar som konstruktionsmekanismer för familjetillhörighet.

Familjen är inte statisk utan omkonstrueras i en ständigt pågående process. Boholm (1983) behandlar släkten som en vidareutveckling av familjen, på så vis att en släkt kan omfatta fler än en familj. Familjer omfattar nuförtiden sällan mer än två generationer och existerar inte heller över de enskilda individernas livstid. Släkter däremot omfattar alla representanter för levande generationer (oavsett hur många) men även de generationer som är avlidna eller väntar att bli födda. Familjen kan definieras utifrån individer, medan släkten definieras utifrån kollektivet. Individerna intar en mindre framstående position i släkten (Boholm 1983 och Sjöstrand 1985). Därav följer att det är kollektivets överlevnad, inte individernas, som omhuldas. Tidsuppfattningen skiljer sig också mellan dem, så att släkten är mer långsiktig. Släktens varaktighet sträcker sig över livstider.

Boholm (1983) representerar en socialkonstruktionistisk syn på släkttillhörighet och diskuterar tre olika konstruktioner av släktskap. Hon ser släktskap både som konstruktion av biologisk relation, som konstruktion av en social relation samt som en konstruktion av både biologisk och social relation. Boholm behandlar följande sociala konstruktionsmekanismer för släktskap:

- Barndomsminnen
- Mönster av hjälp och skyldigheter
- Närvaro vid ceremonier och sammankomster
- Ålder
- Social kontakt

Social kontakt kräver både närvaro och deltagande (oftast i form av presenter) vid släkt-högtider samt en grad av kommunikation och tillhörighetskänsla.

2.2.2 - Det privata är offentligt

Även om det inte uttryckligen sägs, behandlar Boholm (1983) och Trost (1993) familjen som något som inte främst är förknippat med produktion eller arbetslivet. Förhållningssättet märks bland annat i vilka funktioner som forskarna tillskriver familjen. Dessa är främst privata.

Det är således inte bara den ovan behandlade gränsdragningen mellan företaget och dess ägare som har blivit tydligare under nittonhundratalet, utan också skiljelinjen mellan företaget och familjen. Detta både vad gäller ägarnas familjer och de anställdas familjer. Familjen är inte längre i samma utsträckning som tidigare självhushållande utan arbetar åt andra för en lönebaserad ersättning. (Se exempelvis Ambjörnsson 1978.)

Hirdman (1990) beskriver hur det moderna samhällets utveckling inneburit en expansion och utveckling av de manliga platserna, sysslorna och egenskaperna, medan de kvinnliga platserna krympt. Därigenom skapades en uppdelning i en produktiv ekonomi och en reproduktiv ekonomi samt uppdelningen av offentligt och privat. Produktionen omfattar det offentliga arbetslivet medan reproduktionen omfattar det privata familjelivet därhemma.

Redan Engels (1884) diskuterade dikotomin reproduktion och produktion som två skilda men koordinerade aspekter av social produktion:

"This again is of a twofold character; on the one side the production of the means of existence, of food of clothing, and shelter and the tools necessary for that reproduction; on the other side the production of human beings themselves, the propagation of the species. The social organization under which the people of a particular historical epoch and a particular country live is determined by both kinds of production; by the stage of development of labor on the one hand, and of family on the other."

(Engels 1884/1972: 71f, citerad i Jónasdóttir 1991: 30f)

Tilly och Scott (1980) resonerade om reproduktion som en bekönad kategori där tradi-

tionellt kvinnliga uppgifter som barnalstring, barnuppfostran och hushållsarbete klassades som reproduktiva och därmed uteslöt männen från dem (refererade i Yanagisako och Collier 1987: 22). Ett år senare gjorde Harris och Young en distinktion mellan social reproduktion, arbets(krafts)reproduktion samt biologisk reproduktion (se Yanagisako och Collier 1987: 23). Samtliga författare såg den reproduktiva processen som grunden och arenan för konstruktion av kön(srelationer) och kvinnors underordning. Mot denna dikotoma uppdelning vänder sig under åttiotalet allt fler forskare och talar istället om samtidigheten av båda könen konstruktion i både den produktiva och reproduktiva sfären. Den offentliga sfären har beskrivits som en värld dominerad av män med en manlig logik och den privata sfären har beskrivits som en värld dominerad av kvinnor med en kvinnlig logik (se exempelvis Rosaldo 1974, Walby 1986, Yanagisako och Collier 1987, Hirdman 1990 samt Collinson och Hearn 1996).

Wahl argumenterade 1992 för att privatlivet och arbetsfördelningen i hemmet mellan makar skall inkluderas i studier av organisationer (Wahl 1992a: 88-90). Detta krävs bland annat för att förstå karriärvillkor för kvinnor och män i organisationer och således för att kunna problematisera varför så få kvinnor finns på företagsledningspositioner. Jag för hennes utvidgning av organisationsteori vidare till studiet av ägarfamiljers relation till företag genom ett grundläggande ställningstagande om att det som försiggår i hemmet har betydelse för arbetslivet och vad som pågår i arbetslivet har betydelse för hemlivet. Därför kommer jag att synliggöra och problematisera de traditionellt privata arenornas betydelse för det offentliga företaget och därmed deras väsentlighet även för reproduktionen av relationen mellan familj och företag.

2.2.3 - Kön och genussystemet

Feministisk teoribildning ser inte kön som något enbart biologiskt utan anser att det är socialt skapat i människors interaktion, varierande i tid och rum. Det råder ett ständigt (åter)skapande av kön och genussystemet, av manligt och kvinnligt över tiden, i olika sociala rum och kulturer. Kön är en grundläggande strukturerande maktordning på samhällets alla nivåer; i organisationer, i familjer och i relationer. (Se exempelvis Hirdman 1988: 51 och Wahl 1992a: 48 för en mer ingående diskussion av begreppet kön i relation till gender och genus.)

Genuskontraktet omfattar idéer och föreställningar, informella och formella regler och normer om mäns och kvinnors platser, sysslor och egenskaper i ett samhälle (Rubin 1975 och Hirdman 1990). Genuskontrakt återfinns på olika nivåer och de olika kontrakten bildar ett socialt mönster av en strukturerande maktordning – ett genussystem – som är:

"... en beteckning på ett nätverk av processer, fenomen, föreställningar och förväntningar, vilka genom sin interrelation ger upphov till ett slags mönstereffekter och regelbundenheter."
(Hirdman 1988: 51)

Genussystemet karaktäriseras av två logiker. Dels åtskillnadens logik eller dikotomins logik, dels logiken om den manliga normens primat eller hierarkins logik. Enligt åtskill-

nadens logik struktureras samhället så att män och kvinnor inte gör samma saker, det vill säga hålls isär. Därmed tenderar också maktrelationen mellan könen att osynliggöras. Den manliga normens primat innebär att mannen är norm och kvinnan avvikande – det manliga är synligt och högt värderat, det kvinnliga är osynligt och lågt värderat (Hirdman 1988: 51). Genuskontrakten omförhandlas ständigt. Lösningar på tidigare konflikter mellan könen skapas genom en ny genusordning, dock fortfarande utmärkt av segregering och hierarkisering (Hirdman 1990).

Hirdman (1990) diskuterar den svenska välfärdsstatens relation till tre olika genuskontrakt: husmoderskontraktet (1930-1960), jämlikhetskontraktet (1965-1975/80) och jämställdhetskontraktet (1975-). Även om Hirdman främst avser samhällsnivån, utgår hon från ett arbetarklassperspektiv vilket inte är speciellt tillämpligt för de familjer denna avhandling fokuserar. Hirdman antyder dessutom att andra genuskontrakt framför allt andra tidpunkter för genuskontrakten är giltiga för de övre samhällsklasserna. Likaså rör speciellt jämställdhetskontraktets utformning parrelationen eller kärnfamiljen och behandlar inte lika ingående relationen mellan olika kategorier av kvinnor respektive män inom en släkt. Jag väljer dock att behandla kontraktens innehåll kortfattat, eftersom de kan vara till hjälp att sätta framför allt familjens och relationens reproduktion ur ett historiskt könsperspektiv.

Styrande för husmoderskontraktets utformning i början av trettioalet var stereotypiseringen av mannen som familjeförsörjaren och kvinnan som husmodern, makan och modern. Männen gavs därmed tillträde till arbetsmarknaden, kvinnorna begränsades till hemmet, även om hemmet blev mer offentligt i bemärkelsen föremål för politik och forskning.

Under sextioalet ifrågasattes detta starkt segregerade samhälle och det regerande socialdemokratiska partiet försökte minska eller ta bort konflikterna mellan könen med hjälp av politiska åtgärder som inrättande av barnomsorg och en omarbetad föräldraförsäkring. Jämlikhetskontraktet bröt den starka särhållningen mellan privat och offentligt så att kvinnorna gjordes till produktiva medlemmar i samhället genom lönearbete. Men den traditionella särhållningen bröts av en ny dikotomi i form av en manlig och en kvinnlig arbetsmarknad. Kvinnorna gick från hemmet till offentligt sektor, från reproduktivt arbete till ombesörjande produktivt arbete.

Dagens jämställdhetskontrakt diskuterar Hirdman främst utifrån parrelationer. Samtidigt som kvinnorna har erhållit tillträde till arbetsmarknaden har deras andel av hemarbetet inte minskat liksom heller inte männens andel av hushållsarbetet ökat. Jämställdhetskontraktet kan således ses som en schimär där kvinnor visserligen har ökat sitt lönearbete, men med kvarstående ansvar för det reproduktiva arbetet.

2.2.4 - Familjeföretagens osynliga rum och osynliggjorda aktörer

Det finns ett antal studier av familjeföretag eller (ägar)familjers relation till företag som hävdar att det offentliga är privat och att det privata följaktligen är offentligt. Detta är studier som går över den traditionella gränsdragningen och som erkänner interaktionen

mellan sfärerna. Deras resultat synliggör maktstrukturer mellan könen men också ytterligare aktörer och arenor som är involverade i företagandet, visserligen utifrån olika villkor i förhållande till de styrande männen. Genom detta överskridande problematiserar författarna de traditionella konstruktionerna av företagsledning och entreprenörskap. Jag kommer här att återge innehållet i några av dessa studier.

2.2.4.1 - Det patriarkala familjeföretaget

Yanagisako studerade japanska ättlingar i USA av vilka de flesta drev ett företag tillsammans med sin familj (Yanagisako 1987). Hon synliggjorde främst interaktionen mellan det privata och det offentliga och fann att bland första generationen arbetade hälften av kvinnorna i familjeföretagen. Emellertid var det männens företag, hustrurna hade inga ägarandelar. Kvinnorna tog hand om det som fanns "innanför" – huset, hemmet och familjen – medan männen tog hand om det som fanns "utanför". Kvinnors uppgifter var således mycket specificerade medan männens rörde allting annat. Denna arbetsfördelning sträckte sig även över till företaget genom en uppdelning mellan familjerelaterade och icke-familjerelaterade uppgifter. Så även om hustrurnas arbete i familjeföretaget förde dem i kontakt med människor utanför familjen så skedde det i en sfär kontrollerad av familjen och därmed separerad från icke-familjevärlden. Kvinnorna hade därför endast kontakt med människor som tillhörde familjen eller vänner, trots att de förvärvsarbetade.

Männens förvärvsarbete gav dem ett brett nätverk av andra män, vilket etablerade deras och familjens identitet i samhället. Fruarnas sociala identitet härstammade från deras plats i familjen, vilket inskränkte deras behov av extern status (Yanagisako 1987: 92-95). Männen skapade således familjens legitimitet och status samt sina egna identiteter i relation till utomstående. Hustrurna fick sin via familjen och sina makar. Här kan vi jämföra hur fruarna i Kanters studie (1977) erhöll status från sina mäns och därmed företagets ställning i samhället, männen skapade både sin och hustrurnas/familjens status. Dessutom, så länge barnen var små tillhörde de hemmet, det privata, och därmed kvinnorna. När barnen blev äldre och började interagera med världen utanför hemmet, då intresserade sig männen för dem och deras beteende (Yanagisako 1987: 95).

I nästa generation såg förhållandet förvånansvärt lika ut. Istället för orden innanför och utanför använde de orden "arbete" respektive "hem" eller "familj". Orden innanför och utanför markerade för dem att kvinnornas ansvar i hemmet låg inomhus och männens ansvar i hemmet rörde det som fanns utomhus. Männens främsta ansvar sades vara att arbeta för att försörja fru och barn. Kvinnornas ansvarsområde var familjen eller hemmet. Visserligen kunde hustrurna arbeta utanför hemmet, men detta arbete sågs som underordnat deras ansvar som (familje)moder. Och trots att paren såg mannen och kvinnan som individer av lika värde, så ansåg de ändå att mannen ledde äktenskapet, att han skulle fungera som familjeöverhuvud och representera paret och familjen i samhället. Den manliga konstruktionen av ledarskap reproducerades således även i andra generationen.

Yanagisako drog av detta slutsatsen att mekanismerna för arbetsfördelning reproducerats. Männen utförde produktivt arbete, kvinnor reproduktivt arbete. Arbetsuppgifterna i familjeföretaget differentierades mellan kvinnliga och manliga arbeten, allt enligt åtskillnadens logik. Dessutom var männen överordnade kvinnorna även i hemmet, vilket stämmer överens med hierarkins logik. Vidare konstruerades kvinnors arbete i familjeföretagen som arbete inom familjen. Avslutningsvis återskapades ledarskap som en konstruktion av manlighet. Sammantaget bidrog dessa processer till reproducera könsordningen; i familjen och i företaget.

2.2.4.2 - Hustrun - en obetald arbetskraft för företaget

Kanter diskuterar som en liten del av sin klassiska studie av kvinnor och män i organisationer från 1977, hur företagen drar nytta inte bara av männens betalda arbete utan också av fruarnas obetalda hushållsarbete. Kanter argumenterar för att företagen vid en anställning av män får ytterligare en resurs till sitt förfogande, speciellt utnyttjbar i sociala sammanhang. Tillika en resurs de inte betalar för – hustrurnas arbete. Fruarnas ställning och status följer makens karriär. Inledningsvis är både äkta männens och företags behov av fruarnas arbete litet. I takt med karriären ökar kraven på deras insats, speciellt företagsledare har behov av fruar till diplomatiska funktioner, skriver Kanter, för att hantera spänningen mellan det privata och publika. Hustrurnas roll är att göra ett affärsmöte väldigt personligt, privat, för att stärka de personliga banden till potentiella kunder. De förväntas vara värdinnor, en länk till samhället samt skickligt marknadsföra företaget. Detta är dock ett oavlönat arbete, trots att det tjänar företags syfte. Äkta makens kärlek förväntas vara tillräcklig kompensation. Dessutom stärker fruarna mannens rykte som god familjefar, ett lämpligt karaktärsdrag hos en företagsledare (Holgersson 1998, Höök 1999).

2.2.4.3 - Frun - den osynliga familjeföretagaren

I en studie av 3 äkta makars företagande som ICA-handlare diskuterar Javefors Grauers (1999) hustrurs olika grad av (o)synlighet som (familje)företagare. I samtliga tre fallföretag är grundaren fortfarande verksam, både man och hustru arbetar aktivt i företaget, de lever under familjeliknande förhållanden och åtminstone en av dem är inregistrerad som ägare (ibid: 17). Således har författaren inte studerat stora företag till vilka ägarfamiljen har en långvarig relation. Istället ligger hennes tonvikt på att diskutera relationen mellan ägarna i relation till företaget.

I de två första paren var arbets- och rollfördelningen traditionell i betydelsen att maken främst arbetade med utåtriktade arbetsuppgifter och roller, medan hustrun ansvarade för administrationen på kontoret och kassatjänsten. Dessa kvinnor tog också större ansvar för det obetalda hemarbetet än den tredje hustrun. De två första familjeföretagshustrurna hade inte lika villkor som sina makar vad gällde ägande, pensionsförsäkringar och i ett av fallen var heller inte lönevillkoren lika. I det tredje fallet hade frun grundat företaget och titulerade sig köpman tillsammans med sin make. Båda makarna i detta parförhållande hade lika villkor vad gäller ägande, löner och pensioner. Javefors Grauers (1999:

156) konstaterar dock att den tredje hustrun visserligen var synlig som företagare, men till skillnad från sin make var hon inte engagerad till olika ledningsuppdrag inom ICA-rörelsen.

Hon konstaterar att hustrurna till företagsgrundarna är osynliga medan maken till företagsgrundaren är synlig (Javefors Grauers 1999: 158). Vidare hävdar hon att arbets- och rollfördelning mellan makarna kan förstås som ett uttryck för att ICA-handlarnas olika sysslor och arbetsplatser är behäftade med en genusessens (se Hirdman 1990: 77). Precis som ledaren och företagsledning är en konstruktion av manlighet (Wahl 1992b), konstrueras ICA-handlaren som man.

2.2.4.4 - Entreprenörskap som konstruktion av manlighet

Mulholland (1996) har utvecklat Kanters studie och under 1990-talet genomfört intervjuer med sjuttio av de rikaste familjerna i *Midlands county* i England. Samtliga familjers förmögenhet var baserade på företagande i någon form, allt från industri till lantbruk. Av de sjuttio familjerna representerades 58 av par och tolv av ensamma överhuvuden (av vilka sju var män, två var änkor och tre var fränskilda kvinnor). Bland paren hänför Mulholland 39 par till kategorin *new wealth* eller nyrika. Deras förmögenhet skapades i denna eller förra generationen. *Old wealth* eller de anrika, utgjordes av nitton par, vars förmögenhet var minst tre generationer "gammal". (Mulholland 1996: 80).

Mulholland (1996) förhåller sig kritisk till den forskning som beskriver fruar i stereotypa och traditionella roller som troféer, utsmyckningar eller kanske som stödjande partners till huvudrollsinnehavaren – den entreprenöriella mannen. Dessa beskrivningar åter-skapar föreställningen om mannen som huvudförsörjaren och mannen som både familj- och företagsöverhuvud. Det som inte ges synlighet är hur mannens frånvaro från hemlivet skapar både företagsbilden och en speciell konstruktion av manlighet hävdar Mulholland. Istället problematiserar hon interaktionen mellan de osynliga eller gömda arbetsuppgifter som utförs av kvinnor i hushållet och konstruktionen av en viss typ av manlighet i kombination med kapitalackumulation. Entreprenörerna, som alla är män, tar själva åt sig äran för den ekonomiska framgången. Efter intervjuer med deras fruar framträder en helhetsbild där interaktionen mellan det offentliga och privata framgår tydligt.

Davidoff och Hall (1987, refererad i Mulholland 1996) har också visat hur beömd 1800-talets entreprenörism var. Fruarnas arbetskraft och pengar utnyttjades av entreprenörerna men förblev gömd och osynlig bakom den offentliga fasaden av *the selfmade man* genom att hustruns arbete refererades till som hjälp. Samma mekanismer återfann Mulholland i 1990-talets England. I de nyrika familjerna utgjorde makornas bidrag en okvantifierbar osynlig tillgång i skapandet av förmögenheten. Oftast karaktäriserades deras arbete, både av entreprenörerna och forskare, som hjälp eller stöd. Att acceptera denna beskrivning är att återskapa könsstereotypiseringen av kvinnor i företagspartnerskap vilket är både missvisande och ett undervärderande av deras arbete. Hustrurna har deltagit i företagandet som direkta eller indirekta finansärer, genom sin specialistkunskap och genom en rad olika arbetsinsatser. De är därför centrala aktörer i företagsupp-

byggandet. De är i själva uppstartningsperioden en nödvändig källa till billigt kapital och billig arbetskraft. När företaget och förmögenheten växer tenderar styrelser och andra maktsymboler och strukturer att inrättas. Samtidigt marginaliseras makorna från beslutsfattande eller så stängs de ute från företaget helt. (Mulholland 1996: 84-8)

"They experience great difficulties in making the transition from being seen as merely the wife helping out to gaining recognition as a professional."
(Mulholland 1996: 89)

En förklaring menar Mulholland återfinns hos de äkta makarnas motstånd mot att offentligt erkänna fruarnas betydelse. Det skulle vara motstridigt med den bild av sig själva och sitt entreprenörsskap som männen skapat. En annan tolkning är att när företaget genererat tillräckligt med kapital att anställa personal, ser männen hellre att fruarna ägnar sig åt fruarnas uppgifter, honom och familjen. Genom att männen ställer högre krav på fruarnas arbete i hemmet, får de mindre tid över till arbete i företaget.

"Now he not only demands his dinner on the table, but also wants a pudding."
(Mulholland 1996: 91)

Det är inte bara de formella positionerna som fruarna ställs utanför. Företagen i Mulhollands studie ägdes till en majoritet enbart av familjens överhuvud, maken. Av 70 företag ägdes bara 5 stycken av fruarna och dessa kvinnor var antingen änkor eller frånskilda. I inget av familjeparen ägde hustrun företaget, trots att 11 fruar i de 39 nyriska paren och 4 fruar i de 19 anrika paren bidrog med kapital in i äktenskapet och på så vis finansierade företaget. I ett fall var det till och med frun som startade företaget. Först när företagets fortlevnad tycktes säkert gick hennes man in i företag och med maken följde även hennes svärfar. Maken tog positionen som vd och svärfadern blev styrelseordförande. Marginaliseringen av entreprenörernas hustrur får stort inflytande över bland annat ägarfördelning eftersom de icke-ägande fruarna inte har möjlighet att delta i besluten om exempelvis generationsskifte och arv (ibid: 93).

Mulholland konstaterar att släktens kvinnor i familjeföretag inte bara ställs inför arbetsplatsens traditionella könsmonster utan också måste förhålla sig till släktens patriarkala monster (ibid: 91).

2.2.5 - Avslutande diskussion

Med ett könsperspektiv erkänner jag att det råder en könsordning, eller en maktobalans mellan könen, på alla nivåer i samhället, i organisationer, i familjer och i enskilda relationer. Det innebär också att jag anser att kön måste synliggöras och problematiseras i studier av organisationer i allmänhet och familjers företagande i synnerhet. Likaså innebär mitt könsperspektiv att jag anser att det offentliga är privat och att det privata följaktligen är offentligt. Därigenom söker jag gå utanför traditionella gränsdragningen och erkänna interaktionen mellan sfärerna.

Forskare som studerat familjeföretag har varit måna om att synliggöra familjen och att diskutera familjens påverkan på företaget. De diskuterar oftast familjen som enkönad eller som främst bestående av män (far och son). I den mån kvinnors delaktighet diskuteras är det främst i relation till barnafödande och uppfostran, sällan i relation till själva verksamheten. Detta förhållningssätt har återskapat den traditionella dikotomin mellan privat och offentligt. Könsperspektivet synliggör att även familjens relation till företaget är bekönad och medför därigenom ett perspektivskifte på familjens, företags och inte minst relationens konstruktion.

Tidigare beskrivningar av familjeföretag följer dikotomin där hemmet är den underordnade, kvinnliga sfären; företaget den manliga och överordnade sfären, både i företagsbiografier (Olsson 1986, de Geer 1995) och i mer teoretiserande familjeföretagspublikationer (Rosenblatt et al 1985, Gersick et al 1997, Neubauer och Lank 1998). Många familjeföretagsstudier utgår således från traditionella och begränsade föreställningar om vad ägarinflytande och företagsledning består i, var det utövas och av vilka. De allra flesta tar sin utgångspunkt i ägandet och i företaget, det vill säga i det offentliga och i produktionen. Det får konsekvenser för teoriutvecklingen eftersom det osynliggör arenor, aktörer och processer som främst återfinns i den privata, reproduktiva sfären. Därför saknas beskrivningar, tolkningar och teorier dels om hur de båda sfärerna interagerar i konstruktionen av familjers företagsledning, dels om vilka konsekvenser interaktionen ger upphov till.

En konsekvens av att inte se hur familjers relationer till företag är bekönade är att vissa aktörers handlingar och inflytande förblir osynliga och oproblematiserade. Jag avser här exempelvis fruar, mödrar och döttrar. Men också männens handlingar och inflytande kan problematiseras utifrån ett könsperspektiv. Med ett könsperspektiv, där relationen mellan könen ses som socialt konstruerad, kan familjeföretagets teoretiska potential som en interaktion mellan det privata och offentliga utnyttjas.

Avsnittet har också synliggjort könsordningen inom familjen. Familjens patriarkat kan sägas utmärkas av över- och underordning utifrån olika kategorier där kön, senioritet och släktmässig närhet utgör de mest centrala.

När olika konstruktioner för familjetillhörighet synliggörs, blottas även ytterligare konstruktioner av ledarskap och företagsledning. Genom att erkänna att det offentliga är privat och det privata är offentligt, blir det möjligt att ifrågasätta och problematisera dessa traditionella föreställningar om företagsledning och företagande. Företagsledning och företagande kan då konstrueras som omfattande processer som ligger utanför de offentliga och produktiva rummen och inbegripa traditionellt osynliga arenor, aktörer samt processer av privat, reproduktiv karaktär.

Även mer företagsrelaterade frågor som ägande och könsmärkning av yrken påverkar familjens sammansättning som en följd av kön. Exempelvis diskuterar Mulholland (1996) hur i stort sett enbart familjens söner ärver och därmed kommer att äga företaget. Familjen konstrueras som en konsekvens av detta utifrån männen. Familjens söner stannar kvar medan kvinnorna byter familj. Döttrar gifts bort till andra. Hon låter en bror och syster resonera:

"Brother: Well, you see, we don't expect too much from A It's nice to have her around while we can...

Sister: Yes, you will be influential. I'll be married off."

(Mulholland 1996: 96)

Könsperspektivet bidrar också med ett problematiserande av ägarteoriernas könsblindhet. Bland annat synliggör det åtskillnaden mellan personlig kapitalism och professionell kapitalism (Chandler 1977). I Chandlers begreppspar återskapas dikotomin mellan det privata (familjen, hemmet och fritiden) och det offentliga (företaget, arbetslivet). Det privata återskapas som personligt och det offentliga som det professionella. En konsekvens av detta blir att familjen, oavsett hur den är sammansatt, var den framträder och i vilken roll, konstrueras som oprofessionell. Utifrån ett könsperspektiv skulle hans dikotomi kunna sägas vara en strategi för att osynliggöra och marginalisera familjens kompetens som professionella ägare och ledare. Familjen (som ägare och ledare) kan då betraktas som en konstruktion av oprofessionalism medan anställda ledare alltid konstrueras som kompetenta och därmed professionella eftersom de förmår att skilja privatliv från arbetsliv.

Sammanfattningsvis berör tidigare presenterade ägarteorier och familjeföretagsteorier främst formella företagsledningsarenor och processer. Med andra ord behandlas främst den offentliga sfären eller företaget med konsekvensen att privata arenor, dess aktörer eller processer inte synliggörs i teorierna. Detta leder till en begränsad föreställning och kunskap både om företagsledning och (ägar)familjers relation till företag. Könsperspektivet har således bidragit till att jag har kunnat artikulera kritik mot och problematisera könsblinda teorier; organisationsteorier i allmänhet och familjeföretagsteorier i synnerhet. För det första har kvinnors faktiska delaktighet i familjeföretagandet osynliggjorts. För det andra har detta osynliggörande och isärhållningen av det privata och offentliga medfört att könsordningen reproducerats. Männens överordning och kvinnornas underordning och uteslutning i dessa företag har således upprätthållits.

Jag vill dock poängtera att mitt syfte inte är att bidra till teoriutveckling inom feministisk forskning. Mitt bidrag kommer främst att vara av empirisk karaktär, i form av ett synliggörande av kvinnors delaktighet i familjeföretagande. Däremot kommer jag att genom mitt könsperspektiv kunna utveckla teori om företagsledning i allmänhet och teori om familjers relation till företag i synnerhet. Exempelvis möjliggör könsperspektivet en problematisering av organisationens gränser tillika konstruktioner av familjer, företag(sledning), vid olika tidpunkter och i olika sammanhang.

2.3 - Familjer, företag och klass

Under det sista århundradet har forskning ägnats samhällets olika eliter; aristokratin eller överklassen, företagseliten, kultureliten och den akademiska eliten. Torstein Veblens bok *The Leisure Class* (1899) om de amerikanska medborgare som inte behövde arbeta utan ständigt hade tillgång till fritid och därmed tid till meningslös konsumtion, väckte stor uppmärksamhet vid förra sekelskiftet. Inom politisk forskning banade teore-

tikerna Pareto och Mosca vägen för en uppdelning mellan eliten och massan, eller mellan en styrande klass och en klass som blir styrd (Mosca 1939: 50 citerad i Bottomore 1964: 3). Pareto skriver 1901 att eliten i bemärkelsen "de starkaste, mest energiska och mest kapabla" alltid styr över andra, men att eliten ständigt omkonstrueras för varje tid (Pareto 1901/1973: 13). I senare studier anser han att den styrande eliten eller aristokratin består av olika grupper med makt härledd ur militären, politiken, religionen eller handelskommersen (se Bottomore 1964: 5).

Mills hämtar inspiration från både Karl Marx, Mosca och Pareto när han övergår från begreppet styrande klass till begreppet maktelit, men kritiserar Mosca och Pareto för att främst diskutera politisk makt. Mills anser att även den ekonomiska basen för makt i ett samhälle måste beaktas (Mills 1956: 277). Makteliten konstrueras av de som kontrollerar majoriteten av produktions- och våldsresurserna i ett samhälle, dvs politikens, affärlivets och militärens ledande män (ibid: 276). Mills betonar att makteliten konstrueras utifrån institutionella likheter som social bakgrund, karriärutveckling, religiös tillhörighet och utbildning. Han medger visserligen att även dessa till synes formella kriterier snarare reproducerar homogeniteten hos makteliten än förnyar den eftersom tillhörighet också vilar på klassens erkännande. Den enskilde personens klasstillhörighet bedöms också utifrån ära och etikett (Mills 1956: 281-3).

Mills menar således att makteliten inte längre enbart reproduceras genom arv utan även genom formella urvalskriterier. Bottomore (1964) är dock av en något annan uppfattning:

"Since the power of a ruling class arises from its ownership of property, and since this property can easily be transmitted from generation to generation, the class has an enduring character. It is constituted by a group of families which remain as its component elements over long periods of time through the transmission of the family property."
(Bottomore 1964: 39)

Under sextio- och sjuttitalen bedrevs marxistiskt influerad forskning där överklassens eller den dominerande klassens, kapitalets, relation till underklassen, arbetarklassen, studerades. Ett svenskt exempel är Therborns (1976) "Vad gör den härskande klassen när den härskar". Han beskriver och teoretiserar det ekonomiska kapitalet i förhållande till arbetskapitalet, överklassen (den ekonomiska eliten) i relation till underklassen och ägarnas dominans över arbetarna.

Skrifter med nära koppling till denna ideologiska tradition är Hermanssons publikationer om femton svenska finansfamiljer som enligt hans mening utgjorde eliten i det svenska näringslivet (se Hermansson 1965 och 1989). Basen för familjernas makt var företagande och Hermansson benämnde dem kapitalister. Majoriteten av familjernas inflytande var dessutom baserat på arv; företagen och därmed familjens makt hade traderats minst en gång. Flera av familjerna tillhör den grupp av företagare som min avhandling behandlar; familjer vars relation till företaget är minst tre generationer gammal och vars företag anställer minst 1 000 personer. Exempelvis familjen Johnson med företagen Nordstjernen och Axel Johnsongruppen, Kempe/Carlgrén med MoDo och slutligen familjen Bonnier. I Kullenberg (1995) citeras en företrädare för den svenska överklassen:

"Till överklassen hör de gamla fina släkterna, där t ex företagsamhet gått i arv. I stort sett de som står förtecknade i Svensk släktkalender. Namn som Sachs, Ax:son Johnson, Bonnier dyker upp. De som kommer någonstans ifrån, som funnits i många generationer, de tillhör överklassen liksom redar-familjerna i Göteborg och träbaronerna i Norrland; Versteegh och Kempe." (Kullenberg 1995: 63)

Sociologen Bourdieu som studerat olika eliters reproduktion i Frankrike hävdar att olika sociala livsstilar inte är begripliga utan sitt sammanhang. De kan aldrig betraktas isolerat utan får sin mening och skapas i ett socialt rum genom att livsstilarna förhåller sig till andra livsstilar (Bourdieu 1979 i Broady och Palme 1986: 291 ff). De familjer med relationer till företag som jag studerar, om än med olika detaljfokus, är familjerna Bonnier, Ax:son Johnson och Kempe/Carlgren. Baserat på Bourdieus livsstilsargument förefaller det inte helt orimligt att tro att dessa familjer förhåller sig till sina företag som de skulle förhållit sig till andra tillgångar. Jag menar därför att det inte går att på djupet förstå familjernas relationer till företagen utan att ta deras livsstil och sociala bakgrund i beaktande.

Bourdieu närmar sig överklassens logik genom att diskutera klassens reproduktion som dels en följd av det sociala fält de befinner sig i och dels som en följd av ett habitus eller historiska erfarenheter som kan beskrivas som en viss sammansättning av kapital (se Broady 1990: 226-7). Habitus är i sin tur format av de sociala strukturer i vilka de olika individerna agerar.

Rundquists avhandling "Blått blod och liljevita händer" (1989) är en svensk studie av aristokratin eller adelns interna logik utifrån ett synliggörande av kvinnornas liv 1850-1900. Hagens två böcker om "Fredrik och Charlotte" (1985, 1996) samt Kullenbergs böcker "Överklassen i Sverige" (1974) och "Urp! sa överklassen" (1995) är beskrivningar av en svensk social struktur skrivna av två journalister. Kullenberg ger empiriskt täta betraktelser av den svenska överklassen genom att redovisa ett rikt intervjumaterial i det närmaste ordagrant. Dessa texter om den svenska överklassen var ett mindre tidskrävande sätt för mig att, som Bourdieu föreskriver, erhålla en empirisk illustration av det sociala fält som familjer med långvariga relationer till stora företag kan sägas ingå i (se Broady 1990: 227).

Därför inleder jag min diskussion med att ge en introduktion till det svenska fältet grundad på Hagens och Kullenbergs empiriska material om den svenska överklassen. Jag diskuterar sedan överklassens konstruktion och reproduktion.

2.3.1 - Konstruktion av klasstillhörighet

"Misstänker du att du själv tillhör denna aldrig tidigare kartlagda kategori av fint folk? Då gör du det inte. Är man fin tvivlar man inte en sekund på att så är fallet. Själva den vaga misstanken hos dig gör alltså att du icke hör dit, och aldrig kommer att göra det.

För fin är man född. Man har haft en barnkammare, som Fredriks pappa uttrycker det. Man är inte nödvändigtvis rik, men släkten har haft pengar någon gång i tiden. Och så känner man varandra. Oftast sen generationer." (Hagen 1996: 22)

Fint folk talar således om generationer i pluralis, inte singularis.

"Det är väldigt svårt att definiera det som är överklassmässigt. Jag tycker mer det har med uppfostran att göra. Från föräldrarnas sida och föräldrarna måste ha fått det i sin tur från sina föräldrar och så vidare Det måste finnas ett par generationer bakåt med traditioner."
(Kullenberg 1995: 35)

Detta signaleras tydligt genom den föraktfulla term – *nouveau riche*⁴ – som används om de som försöker köpa sig en plats bland de riktigt fina. Det betraktas som omöjligt att köpa kontakter och släktförgreningar, en god uppfostran, namnet eller gårdarna. Dessa tillgångar traderas genom arv och förvärfvas inte genom köp.

"Någonstans hör i rättvisans namn bristen på bakgrund märkas. Man kan inte få allt för pengar."
(Hagen 1996: 86-7)

De nyrika bryter således mot reglerna genom att imitera ytan utan att förstå grunden. Att inte förhåva sig och att verka utan att synas:

"De placerar sina namn på stora skyltar utanpå sina egendomar. På vår gård har vi bara årtal. Initialer kan man tänka sig, alla vet ju vad vi heter sedan hundraåls år."
(Erik i Kullenberg 1996: 53).

Klasstillhörigheten signaleras, enligt Hagen (1985 och 1996) och Kullenberg (1974 och 1995), genom namnet, genom det sätt på vilket man talar, det sätt på vilket personerna för sig, klär sig, var de bor, hur och var de umgås och var de semestrar. Uppträdande, fritidsvanor, klädval och språk följer av uppfostran. Likaså utgör rätt utbildning vid rätt lärosäten, fritidsintressen och familjenätverk synliga tecken på individens klasstillhörighet. Det antyds i texterna att det även finns en geografisk begränsning för överklassen. Tillhörighet kan endast bedömas av dem som förstår den och dess signaler. Därför umgås svensk överklass helst med varandra och reser inte gärna utomlands (utom för att hälsa på släktingar), eftersom den svenska överklassen lätt bleknar inför världens övriga överklasser (Hagen 1996: 171).

2.3.1.1 - Tillhörighet som konstruktion av tid

Intervjupersonerna i Kullenberg betonar nödvändigheten av historisk tillhörighet i överklassen, vikten av anor. Hagens huvudpersoner, Fredrik och Charlotte, selekterar också mellan folk av sin egen kategori och andra på basis av tradition, dvs generationers anor. Den amerikanske sociologen Mills betonar också att den viktigaste konstruktionsmekanismen för överklassen är tid, förfluten tid.

"The (old) upper class person feels that his prestige originates in time itself."
(Mills 1956: 32)

Inträde är således mycket starkt begränsat och endast öppet för individer med tillhörighet sedan generationer tillbaka. Förtjänande av tillhörighet sker således genom att inne-

⁴) Nyrika

ha generationslånga anor. En enskild individ kan inte påverka sin egen position nämnvärt. Familjenamnet och eventuell titel betraktas som symboler för historia och därmed tillhörighet i familjen. Tillsammans med uppfostran, utbildning och uppträdande kan därför namnet och titeln ses som konstruktions- och reproduktionsmekanismer av klass-tillhörighet.

Lamont (1992) har studerat den franska och amerikanska överklassens sätt att dra gränser mellan sociala skikt för att förstå reproduktionen av de styrande klasserna. Hon beskriver de kriterier (*symbolic boundaries*) dessa män använder för att definiera och diskriminera mellan betydelsefulla och mindre betydelsefulla personer, det vill säga mellan folk av sin egen sort och andra. Enligt Lamont använder de nyrika, eller de personer som själva skapat sin tillhörighet i övre- medelklassen, kulturell urskiljning något mindre än de äldre men skiljer sig i övrigt inte från dem. Nykomlingarna visar stor respekt för utbildning och kompetens men ser inte utövning eller konsumtion av kultur som en lika viktig statussignal. Vad skiljer då de nyrika från de anrika, utöver de nyrikas stora ekonomiska kapital? Enligt Lamont är tre generationer gamla överklassmedlemmar kulturellt exkluderande och relativt intoleranta. De fungerar i ett tätare begränsat system som styrs av en rad kulturella värderingar. En del, som denne fransman med gamla anor, utövar exkludering mot de nyrika:

"Now, the heritage we will give to our children is not so much the money as the values we are transmitting to them. This means mostly the values of the family, of the "milieu", the tribe, the extended family, who all have large houses where we can all be together This is the kind of values that I have recieved from my family What I don't like with the new bourgeoisie is, first, their language. Then, how they deal with money. In contrast, if we inherit money, we don't mention it We don't buy a big house to show off (We) are all very Catholic. Also, no one is divorced, because we don't accept that easily."
(Lamont 1992: 171)

Jag väljer att uttrycka den skillnad mellan olika kategorier av överklass, som både Lamonts intervjupersoner samt Hagens och Kullenbergs svenska empiri ger röst åt, i termer av nyrika i motsats till anrika. Lamont särskiljer mellan nyligen intjänad och nedärvd överklasstillhörighet (Lamont 1992: 150ff). Hennes gränsdragning går vid tre generationers tillhörighet, liksom jag definierar minst tre generationer som långvariga relationer mellan familj och företag. Således ger Lamont (1992), tillika Mills (1956), mig teoretiskt stöd för att de familjer jag är intresserade av ingår i företagseliten. Hermansson (1965, 1989) och Kullenberg (1974, 1996) bistod med mer empiriska argument.

De anrika konstruerar således inte sin klass utifrån socioekonomiska gränser som förmögenhet eller ekonomiskt kapital (Mills 1956: 32 och Lamont 1992: 167ff). Istället konstruerar de tillhörighet utifrån arv och värderingar eller som Bourdieu skulle uttrycka det utifrån socialt, kulturellt och symboliskt kapital (1984). En tolkning är att de nedtonar pengar och egendoms betydelse och ägnar det inte särskild uppmärksamhet, eftersom de anser det vara det som skiljer dem från de nyrika. En annan tolkning är relaterad till många anrikas ekonomiska degradering. De talar helst inte om pengar eftersom det kan blottlägga det faktum att de själva har förlorat släktens förmögenhet och att andra

har gott om pengar. Den kulturella gränsdragningen, där prestige baseras på kulturell renhet och förfining, förstärks som en följd av minskade ekonomiska resurser. Fransmannen ovan betonar värderingar och språk (Lamont 1992: 171). Den svenska överklassen, så som den beskrivs och uttalar sig i Hagen (1985 och 1996) och Kullenberg (1974 och 1995) diskuterar förfining och god uppfostran.

Något förenklat kan således de nyrikas tillgångar sägas bestå främst av pengar och de anrikas rikedom vara bestående av anor. Åtminstone konstrueras de båda kategorierna så av de anrika. Att vara fin innebär således inte längre automatiskt att vara ekonomiskt rik, det betyder bara att familjen någon gång under de senaste generationerna hade gott om pengar (Hagen 1996: 22). Istället tycks finhet mer förknippat med rikedom av anor och historia. Avsaknaden av pengar kompenseras av arvet.

"Det magiska ordet inom överklassen är arv. Utan arv försvinner sammanhangen. Namnen ärvs. Slotten. Och om de försvinner så finns det en servis, det finns örngott med urtvättade handbroderade adelsvapen. Det finns något att ta på som kan vara från 1600-talet. Arvet, själva föreställningen om arvet som något heligt håller samman överklassen. Särskiljer denna klass från övriga klasser. Och med arvet följer också trygghetskänslan i tillvaron, upplevelsen att bottna, att ha obruten och ständig kontakt med sina rötter."
(Kullenberg 1995: 62)

Om nu det historiska arvet av anor, familjens tillhörighet i överklassen sedan generationer tillbaka är betydelsefullt för konstruktionen av överklassen. Vad är det egentligen som ärvs? Vad består anorna av?

2.3.1.2 - Tillhörighet som konstruktion av arv

Bourdieu skulle säga att de nyrika har gott om ekonomiskt kapital medan de anrika har gott om socialt och symboliskt, framför allt kulturellt kapital (se Bourdieu 1984, 1993 och 1996). Bourdieu fokuserar inte arvsmekanismer i sina skrifter och vill egentligen inte tala om begreppet arv överhuvudtaget eftersom det vore att

"... suggerera föreställningen om ett mer eller mindre oföränderligt bagage som människor bär med sig genom livet."
(Broady 1990: 175)

Genom att välja termen kapital istället för arv betonar Bourdieu vikten av att arvet måste förräntas, ackumuleras, bevaras och återskapas av varje generation. Därför talar han om reproduktion istället för arvsöverföring och anger ett antal strategier för reproduktion av kapitalen. Bourdieu använder visserligen termen nedärvt kapital för att beskriva de tillgångar som en individ åtnjuter genom sin familjetillhörighet (se exempelvis Bourdieu 1984: 110).

Jag föredrar begreppet arv eftersom jag tycker mig kunna visa, på både empiriska och teoretiska grunder, att arv ger en djupare förståelse av konstruktionen både av familjen, företaget och relationen dem emellan. Framför allt understryker begreppet arv att det är

fråga om tillgångar som har reproducerats, inte enbart producerats under innevarande generation. Således betonar begreppet arv tidsdimensionen i större utsträckning än kapital. I avhandlingens nästföljande kapitel kommer jag att visa hur familjerna både i pilotstudien och huvudstudien ger stöd för detta begreppsskifte. De resonerar i termer av att ha ett arv eller en tradition att förvalta. Emellertid är inte empirins begreppsval enda skälet till skiftet från kapital till arv. Könsperspektivet synliggjorde hur arvsordningen tenderar att reproducera den manliga överordningen och traditionella könsroller, både vad gäller formellt ägande och yrkesutövning i företaget och i familjen. Både den svenska illustrationen (Kullenberg 1974, 1996 och Hagen 1985, 1995) och forskare som Mills 1956, Lamont 1992 och Mulholland 1996 belyste hur anrika familjer konstruerade sig själva i relation till andra utifrån arv och traditioner. De diskuterade också hur dessa arvs reproduktion var av central betydelse för familjens återskapande och krävde olika reproduktionsstrategier. Slutligen lyfte de också fram olika konstruktionsmekanismer för familjen och företaget samt begrepp för att förstå relationen dem emellan. Arv var ett centralt begrepp, liksom kön och senioritet. Därför kommer jag nu att använda begreppet arv istället för kapital.

Det ekonomiska arvet utgörs av de finansiella tillgångar som familjen besitter och som understödjer familjens livsstil (jfr Bourdieus begrepp ekonomiskt kapital 1984: 53-4). Men det är de övriga arven som främst konstruerar överklassen. Nedan resonerar jag kort om hur de kulturella, sociala och symboliska arven härstammar från Bourdieus kapitalbegrepp.

Det sociala arvet utgörs av kontakter och relationer av släktskap, äktenskap och vänskap som familjen upparbetat sedan generationer tillbaka och vilka den enskilde individen kan åtnjuta fördelar av. Familjens sociala arv är nära förknippat med familjens historia, anor och börd (Bourdieu begrepp socialt kapital 1984: 122). Bourdieu beskriver socialt kapital som relationer till för verksamheten betydelsefulla personer som utvecklas och återskapas över tiden. Det sociala kapitalet finns enligt Bourdieu bara i mänskliga relationer och utgör summan av alla de kontakter enskilda individer inom ett viss fält har skapat och som övriga medlemmar i fältet kan erhålla fördelar av. I sig är det sociala kapitalet en social konstruktion, eftersom det bara innehar värde så länge människorna i individens omgivning ger tillgångarna värde.

De tillgångar som av sociala grupper erkännes som värdefullt och tillges värde betecknar Bourdieu för symboliskt kapital (Bourdieu 1984: 291). Kulturellt kapital är en del av symboliskt kapital. Bourdieu använder symboliskt kapital för att fånga in förhållandet att vissa människor eller institutioner, examina eller titlar, konstverk eller vetenskapliga arbeten åtnjuter tilltro, aktning, anseende, renommé, prestige. Dessa titlar, människor eller ting igenkännes och erkännes som hedervärda, aktningssvärda, sannfärdiga, överlägsna (Broadly 1990: 169)

Jag låter det symboliska arvet utgöras av, för det första, ett kulturellt arv där överklassens speciella förfining och goda uppfostran, manér, utgör det centrala. Bourdieu (1984: 12-4) skulle benämna detta kulturellt kapital eller tillgångar av utbildning och smak. Kulturellt kapital avser kunskap, bildning och smak som av en viss grupp i samhället

betraktas som det rätta och eftersträfvansvärda. Men också en form av kunskap och kompetens i att föra sig, i att umgås och att veta vad som är värdefullt (Bourdieu 1993: 7). Detta motsvarar de värderingar amerikanen Nelson W. Aldrich Jr, fjärde generationen i en respekterad Bostonfamilj, beskriver. Han talar om den amerikanska överklassen som en kultur baserad på arv (1988/1996: xx-xxi). Arvet utgörs av en rad olika värderingar i relation till utbildning, estetik, familj, kön, generationer, rikedom, arbete och självinsikt. Överklassen uppfattar enligt Aldrich dessa värderingar som tillhörigheter som främst överförs via socialisering och umgänge, inte enbart genom blodet.

För det andra anser jag att det symboliska arvet också består av tillgångar som av andra uppfattas eller erkänns som värdefulla och som signalerar tillhörighet samt mer handgripliga klenoder som symboliserar både de sociala anorna; vapenringar, vapnet, namnet och titlar. Släkter tilldelar med tiden föremål, hus och platser en symbolisk roll och betydelse (Boholm 1983). Familjenamn och familjehem används som symboler för att föra kunskap om släkten vidare, men även till att bygga upp relationer mellan dagens släktmedlemmar. Släktgårdar utgör samlingsplats för släkten vid familjehögtider och ceremonier. Släktnamn säkrar banden mellan enskilda släktmedlemmar och förnamn återanvänds som bevis på släkttillhörighet.

Dessa släktföremål och släktgårdar betecknas med antropologiska termen släktklenoder; de har funnits i familjen i generationer. Släktklenoder symboliserar släktens varaktighet och enhetlighet. De har en historia som starkt knyter dem till familjen som helhet. De berör långt fler personer än den tillfällige innehavaren. Övriga släktingar förväntar sig bli tillfrågade i frågor som rör släktklenoden och dess skötsel. Utgör släktklenoden en familjegård antas släktingar ha generell besöksrätt och rätt att bli inbjudna till högtider och familjeceremonier. Dessutom förväntas att alla familjehögtider firas här. Ägaren är således att betrakta mer som en förvaltare av släktens intresse, än som en enskild ägare med full dispositionsrätt. Ty den överallt rådande principen är att de ska bevaras i släkten, från släktled till släktled. Genom denna successionstanke blir klenoden en symbol för släktens sociala och i viss mån även finansiella kontinuitet, varaktighet och enhetlighet.

Med Bourdieus termer är det främst symboliska och sociala arv som överförs mellan generationerna i den anrika överklassen. Det ekonomiska arvet är inte alls lika centralt. Det ekonomiska arvet används inte främst för att skilja överklassen från övriga klasser utan för att skilja mellan olika överklasser, där de lägst rangordnade (de nyrika) har gott om ekonomiskt kapital men lite socialt och symboliskt arv. De finare familjerna, de anrika, har gott om symboliskt och socialt arv, men ofta lite mindre ekonomiskt.

2.3.2 - Överklassens reproduktion

Betoningen av arvets betydelse som konstruktionsmekanism medför också ett intresse för vilka som ärver. I en uppsats om modeskapare, resonerar Bourdieu kring den problematiska successionsfrågan i modehus. Vem, vad och hur ärvs egentligen när skaparen av ett stort modehus som Dior dör?

"Det som gör Dior är inte den biologiska individen Dior eller huset Dior utan huset Diors kapital som verkar i en enda individ som bara kan vara Dior."

(Bourdieu 1975: 7-36, enligt översättning i Broady och Palme 1986: 112)

Den strategi som ofta väljs är att särskilja mellan ekonomiska och symboliska arvingar, så att de ekonomiska arvingarna är familjen till modeskaparen. Den symboliske arvingen är en annan modeskapare med det svåra uppdraget att hävda både egna och den dödes unika produktioner.

Rundquist skriver i sin avhandling om det dynastiska tänkandet i den svenska aristokratin mellan 1850 och 1900. Det var män eller söner som förde titlar och egendom vidare trots att lika arvsrätt för kvinnor och män införts 1845:

"... visst var en kvinna lättad om den förstfödde var en son. Hon var därmed välvilligt inställd på att ta emot efterföljande döttrar. Två söner gav ännu större trygghet eftersom kvinnor räknade med att någon av dem kunde dö före vuxen ålder Det värdefulla släktnamnet fördes ju vidare på den manliga linjen, och varje sons giftermål var en långsiktig försäkran om familjens överlevnad."

(Rundquist 1989: 41)

Överklassens döttrar ärvde således främst lös egendom i form av pengar, smycken och möbler medan sönerna ärvde fastigheter som slott, gods och gårdar beroende på födelseordning i barnkullen. Det fanns till och med en speciell fideikommisslagstiftning som omfattade många av landets slott, gods och gårdar med syfte att förhindra splittring av dessa stora egendomar. En arvinge, den äldste sonen, ärvde egendomen. Övriga barn kompensades bara marginellt.

Mulholland menar att detta okritiska accepterande av arvsstrategier som utesluter kvinnliga arvingar från att arva de produktiva delarna av förmögenheten, återfinns även idag (Mulholland 1996: 93). Hon visar i sin studie av nutida förmögna brittiska företagsfamiljer att döttrar endast betraktas som arvingar till företaget i de familjer som saknar söner. Mulholland visar också att bland anrika familjer utgör bevarandet av den manliga blodslinjen en viktig uppgift för alla familjens medlemmar. Detta hänger samman med bevarandet av både förmögenheten i materiellt gods och familjens namn till nästa generation.

Familjens kvinnor har under de första generationerna till uppgift att delta i etableringen av familjenamnet, under senare generationerna skall de producera manliga arvingar och säkerställa bevarandet av familjenamnet. Allt eftersom generationerna förflyter förändras kvinnornas uppgifter från produktion till reproduktion eller från offentligt till privat arbete. Kvinnorna i anrika familjer ger en social identitet till den materiella förmögenheten (Mulholland 1996: 96-97). Rundquist (1989) synliggör kvinnornas roll i överklassens reproduktion, framför allt vad gäller reproduktionen av det kulturella arvet eller den goda uppfostran. Bourdieu (1984: 228) använder begreppet distinktionsvinster för att beteckna hur familjers samlade tillgångar av ett viss kapital tillsammans med den därigenom erhållna positionen i samhället kan användas för att öka innehav av andra

kapital och flytta fram den sociala positionen ytterligare. I likhet med både Mulholland och Rundquist har jag funnit att familjens kvinnor ansvarar för att reproducera de symboliska, sociala och kulturella tillgångarna så att de kan bidra till reproduktionen av det ekonomiska (Karlsson Stider 1999b: 109).

Mulholland kritiserar Bourdieu för att han inte ser kön som en maktstruktur. Trots att han förhåller sig kritisk till de dominerande sociala strukturerna tar han kvinnornas passivitet för given och betraktar dem främst som delar i patriarkala äktenskaps- och arvsstrategier. Han problematiserar därför varken att eller hur männen har stort intresse av att upprätthålla dessa handlingsmönster (Mulholland 1996: 83). Broady förklarar avsaknaden av kvinnor med Bourdieus upptagenhet av frågan om hur eliterna reproduceras (Broady 1990: 219) inte av vem.

Överklassens tillgångar fördelas efter kön vid generationsskifte och därigenom reproduceras könsordningen. Arven separeras i produktiva tillgångar och i icke-produktiva tillgångar eller kanske fast respektive lös egendom som tillfaller arvingarna i olika grad beroende på kön och ålder. Sönerna ärver de produktiva eller fasta egendomarna (ex gården eller företaget) och tillika ett större och mer varierat arv än döttrarna. Döttrarnas ekonomiska arv är regelmässigt mindre än sönernas och bestående av främst lös egendom eller ickeproduktiv egendom. Däremot ärver båda könen den goda uppfostran. Döttrarna får behålla sin titel (Rundquist 1989: 38) men förlorar vid giftermål sitt ursprungliga familjenamn. Döttrarnas symboliska arv är således mindre än sönernas. Däremot behöver deras sociala arv inte vara mindre, framför allt kan de bidra till att förvalta familjens sociala arv genom inkomstbringande äktenskapsallianser (se nästa avsnitt).

2.3.3 - Överklassens reproduktionsstrategier

Bourdieu diskuterar ett antal strategier som individer och familjer använder för att reproducera sina olika kapital; biologiska, ekonomiska, sociala och utbildningsmässiga. Strategierna återfinns som en del av personernas habitus (Bourdieu 1996: 272).

Biologiska reproduktionsstrategier är tämligen långsiktiga eftersom de berör hela blodslinjens framtid och reproduktionsmöjligheterna avgörs av familjens fertilitet. Viktigast är naturligtvis att föda barn, helst söner, fast absolut inte för många eftersom egendomen då måste fördelas på fler. Antingen reduceras antalet arvingar direkt genom olika preventivmedel eller indirekt genom uppskjutande av eller försakande av äktenskap. På så sätt minskar inte bara antalet födselar, det exkluderar också vissa personer/grenar från framtida arvsanspråk och egendomen hålls intakt (Bourdieu 1996: 273). Detta synliggör hur endast barn inom äktenskapet betraktas som legitima arvingar. Rundquist skriver att många adelsdöttrar under slutet av artonhundratalet valde eller tvingades avstå från äktenskap för att inte försvaga familjens position (Rundquist 1989: 44). Bourdieu beskriver hur yngre söner i franska överklassen tvingades till prästerskapet för att de skulle undgå giftermål och inte ge familjen fler arvingar (1996: 273).

Nu krävs det naturligtvis inte bara att familjen föder ett visst antal arvingar utan också att dessa överlever sina förfäder. Bourdieu exemplifierar förebyggande strategier med familjeföretagares ibland ganska målmedvetna strävan att genom utbildning, ceremonier och familjefester skapa starka band av solidaritet mellan arvingarna och till familjen som helhet. Detta för att förhindra att familjen splittras på grund av arvingarnas individuella hänsynstagande vid ett dödsfall (Bourdieu 1996: 281).

Ett annat sätt att manifestera familjens upphöjdhet är att agera så att den egna familjens dominerande ställning eller medlemskap i överklassen framstår som naturligt given (ibid: 274). Föreställningen om en individs eller grups av naturen instiftade överlägsenhet speglar sig i idén om det blåa blodet (Rundquist 1989: 29).

Vad gäller det faktiska överförandet av fysiska tillgångar mellan generationer finns inte bara de vägar och möjligheter som tillhandahålls i sedvanor och lagstiftning, utan även de strategier och kryphål i lagen som finansiella rådgivare kan finna. Dessa strategier benämns arvsstrategier (Bourdieu 1996: 273). En arvsstrategi bland företagande familjer är att göra döttrar arvlösa för att på så sätt förhindra att egendom lämnar familjen genom de ingifta svärsönerna (Bourdieu 1996: 280). En liknande svensk strategi var den tidigare fideikommisslagen.

Utöver de långsiktiga arvsstrategierna finns en rad mer kortsiktiga ekonomiska handlingar för att bevara familjens egendom och säkra familjens fortlevnad och medlemmarnas konsumtionsmöjligheter. Framför allt rör det upprätthållandet av en livsstil i enlighet med familjens position. Krediter, sparande och investeringar måste utformas aktivt och målmedvetet för att försäkra att familjens ekonomiska arv reproduceras (Bourdieu 1996: 273).

Bourdieu riktar uppmärksamhet på att valet av utbildningsstrategi är nära sammanlänkat med de övriga strategierna för familjernas arvingar. Döttrarnas utbildning skiljer sig från sönernas och de yngre sönernas från de äldre. Syftet är att skapa socialt begåvade arvingar som är lämpliga, kapabla och värda att erhålla gruppens arv och föra det vidare (ibid). Val av lärosäte samt övrig utbildning i exempelvis segling och golf reproducerar inte bara familjens kulturella kapital. Det möjliggör ättlingarnas deltagande på arenor och umgänge med aktörer av betydelse för samtliga arvets reproduktion.

Mulholland fann bekönde socialiseringsstrategier som hos de engelska elitfamiljerna medför att de manliga arvingarna ser sig själva som oundvikliga, naturliga ledare och *heirs-in-waiting* (Mulholland 1996: 95). Denna föreställning skapas både genom utbildning och praktisk yrkesträning och återskapar ledarskap som manligt. De engelska sönernas inskolning till företagsledare och arvinge går från privat skola via militär och/eller kommunal karriär, vidare till antingen studier eller praktisk yrkesträning inom familjens verksamhetsområde. Döttrarna uppfostras inte till att uppfatta sig själva som arvingar eller ledare av företaget (Mulholland 1996: 95). De uppfostras annorlunda än sönerna och ges annorlunda utbildning. Denna marginalisering, både i socialisering och utbildning, utesluter redan på förhand döttrarna från ledande arbete i familjens företag. Om de anställs utvecklas deras karriärer inte i takt med sönernas utan de hamnar på positioner med mindre makt.

På samma sätt som det ekonomiska kapitalet måste förvaltas kräver familjens sociala kapital förvaltning både på lång och på kort sikt. Familjer måste utarbeta strategier för att skapa och upprätthålla sina sociala relationer och kontakter så att de kan mobiliseras och utnyttjas när så behövs (Bourdieu 1996: 273). Fester kan ses en del i dessa sociala investeringar (Karlsson Stider 1999b). Som den förmodligen viktigaste sociala investeringen finns allianserna mellan familjen och andra genom äktenskap. Ett feläktenskap kan hota hela familjens sociala reproduktion. Exempelvis förverkade den som innehade ett fideikommiss sin rätt om han ingick ett ofrälse gifte, dvs gifte sig med en kvinna som inte var adlig.

Äktenskapet garanterar ju inte bara den biologiska reproduktionen utan kan bidra till upprätthållandet och eventuellt ökningen av familjens ekonomiska såväl som sociala kapital (Bourdieu 1996: 274). På 1800-talet var det skillnad mellan söners och döttrars äktenskap. Ju fler söner, desto vidare spritt blev familjens namn. Släktnamnet symboliserade familjens sociala kapital, som blev större ju fler söner som gifte sig och i sin tur producerade söner. Alltför många döttrar kostade på skriver Rundquist (1989). Döttrarnas uppfostran och sociala liv fram till äktenskapet tärde på familjeförmögenheten som ju skulle bevaras och gärna bli större till efterföljande generationer. Samtidigt innebar döttrar möjlighet att knyta kontakter med andra familjer:

"Döttrar var en viktig resurs att vaka över och kontrollera. De hade ett värde som länkar i nya allianser med andra släkten inom samma klass. Döttrarnas giftermål var inte entydigt en privat angelägenhet mellan två människor i dessa kretsar."

(Rundquist 1989: 44)

Sten Carlsson fann att högadeln höll fast vid att inte gifta sig nedåt under hela 1800-talet, liksom att kusingiften var vanligt förekommande (Rundquist 1989: 25). På samma sätt lär en av familjeföretaget Michelins grundare ha uppmuntrat sina barn och brorsbarn att gifta sig inom familjen för att bevara företaget i familjen och familjens integritet (Bourdieu 1996: 279). Bourdieu påpekar kvinnornas betydelse för reproduktion av männens kapital, genom de tillgångar de tillför männen vid giftermålet.

"Vi kan aldrig enbart karaktärisera en individ utan att blanda in allt det som förvärvats och/eller ägs genom giftermål! Vi måste ta i beaktande det som tillkommer individen genom äkta hälfts förmedling; ett namn, tillgångar, förbindelser, social position osv. Den som underlåter detta glömmer att fråga sig vem som är praktikernas subjekt eller om undersökningsobjekten verkligen är subjekt i de praktiker de utfrågas om."

(Bourdieu 1984: 108, enligt översättning i Broady och Palme 1986: 255)

Mulholland ifrågasätter myten om *the self made man* bland annat genom att synliggöra fruarnas bidrag till verksamhetens grundande och tillväxt. *"It's his dream and my money"* säger frun vars fadersarv finansierade hennes makes restaurangkedja (Mulholland 1996: 88). Nära en fjärdedel av fruarna i Mulhollands studie, i så väl nyrika som anrika familjer, bidrog finansiellt till verksamheten. Trots att fruarna bidrar med resurser som

arbetskraft och finansiering problematiseras sällan effekterna av detta. Jag gör ett första försök i min diskussion av fruar som osynliggjorda företagsledare (Karlsson Stider 1999b: 106-8).

2.3.3.5 - Kommentar

Överklassen, i vilken den anrika företagseliten ingår, reproducerar sig genom ett antal ekonomiska, sociala, kulturella och biologiska strategier för reproduktion av tillgångar. Jag har också funnit att processerna för överföring i hög grad rör frågor som i traditionell organisationsteori betraktats som privata och därmed inte förknippade med företagande. Det rör allt från äktenskapsstrategier och födselstrategier till utbildningsstrategier. Dessutom sker det i samband med uppfostran, i sociala kontakter med andra (främst i andras hem), i utbildningen och på fester, det vill säga på privata arenor. De flesta processer syftar dessutom till reproduktion av den egna klasstillhörigheten. Således har jag här funnit begrepp som kan bistå mig i tolkningen av reproduktionen av långvariga relationer mellan familjer och företag.

2.4 - Omarbetade forskningsfrågor _ _ _ _

I detta kapitel har jag visat på behovet att utveckla ägarteorierna med en diskussion om hur ägarandelar i företag förvärfvas, dvs inträde. För familjer med långvariga relationer till företag utgör arv av andelar den i särklass vanligaste inträdesstrategin. Dessutom diskuterade jag hur reproduktion av tillgångar eller kapital var grundläggande för överklassens reproduktion, i synnerhet ärvda tillgångar i form av anor, traditioner, familjenamnet och förfiningen (de kulturella, sociala och symboliska arven, se avsnitt 2.3.1.). Könsperspektivet på familjers relation till företag betonade arv- och arvsstrategier som mekanismer bakom både familjens konstruktion, företagets konstruktion liksom konstruktionen av relationen dem emellan (se avsnitten 2.2.5 och 2.3.2.). Begreppet arv tycks således vara av central betydelse för att förstå familjers långvariga relationer till stora företag.

Dessutom poängterade Bourdieus reproduktionsstrategier (se avsnitt 2.3.3.) liksom könsperspektivet vikten av att inkludera traditionellt privata arenor, aktörer och processer i problematisering och teoretisering kring (familjers) företagande. Den medvetenheten gav upphov till frågor som var arvsskifte utspelar sig och hur det går till? Vilka aktörer är involverade?

Jag har utifrån begreppet arv utkristalliserat tre underfrågor som specificerar forskningsfrågan hur relationen mellan familj och företag skapas och återskapas över generationerna:

Vad är det som ärvs?

Hur går arvsskifte till?

Vem ärver?

Detta medför att frågor om familjens konstruktion, hur familjen konstrueras i olika sammanhang, vid olika tidpunkter och på olika arenor, kommer att belysas. Jag kommer också att diskutera familjens konstruktion av företaget, både idag och över tiden, i olika sammanhang och på olika arenor. Konstruktion och reproduktion av relationen mellan familj och företag belyses utifrån frågorna om vad som ärvs, av vem, samt hur (och var).

KAPITEL 3 - METOD

I detta kapitel kommer jag att resonera kring hur jag inspirerats av den tolkande vetenskapstraditionen. Jag för växelvis en diskussion kring hur mina vetenskapsteoretiska ståndpunkter har påverkat empiriska erfarenheter samt hur detta influerat mina tolkningar. Därefter presenterar jag hur det empiriska arbetet har bestått av en pilotstudie, ett huvudfall samt ytterligare levda erfarenheter parallellt med litteraturstudier. Avslutningsvis diskuterar jag tolkningarnas och slutsatsernas trovärdighet.

3.1 - Vetenskapsfilosofiska utgångspunkter

Som förespråkare för ett socialkonstruktionistiskt perspektiv betraktar jag inte verkligheten som objektivt given utan som socialt definierad genom ständigt pågående interaktioner, förhandlingar och överenskommelser mellan människor (se Berger och Luckman 1966, Sandberg 1999). På så sätt kan många aspekter av verkligheten, exempelvis familjer, manlighet, kvinnlighet, sexualitet, kreativitet och företagsledning, ses som socialt konstruerade, inte som biologiskt givna. Verkligheten upplevs genom levda erfarenheter och upplevelsen påverkas av kulturell och historisk kontext. Således är det inte möjligt att objektivt beskriva verkligheten utan att påverkas av förståelsen som i sin tur påverkas av ständiga förhandlingar med andra. Och det är just i dessa förhandlingar, interaktioner och utbyten med andra som den sociala verkligheten skapas. (Sandberg 1999)

För avhandlingsstudien medför detta att jag inte enbart är intresserad av om eller hur familjen påverkas av företaget. Mitt intresse är snarare fokuserat på hur familjen och företaget interagerar och ömsesidigt utvecklar en relation över tiden. Således står beskrivning och tolkning av interaktionen eller relationen i fokus för studien. Jag riktar inte lika mycket uppmärksamhet mot effekterna av relationen i företagandet. Som jag påtalade i föregående kapitel medför det socialkonstruktionistiska perspektivet också att jag intresserar mig för hur familjen, företaget och relationen dem emellan skapas och åter-skapas över tiden. Jag uppfattar således inte dessa aspekter såsom givna utan som varandes under ständig förhandling.

Inspirerad av den fenomenologiska ståndpunkten att "gå till sakerna själva så som de visar sig för någon" ³⁾, är jag inte heller intresserad av om eller hur familjeföretag är annorlunda än andra företag med andra ägarformer. Jag anser att det i dagsläget är ofruktbart att komparera familjers företagande med andra företagandeformer, eftersom det inte skulle vara att gå till sakerna själva. Fenomenet - familjers relation till företag - måste först förstås på dess egna meriter. Annars riskerar både beskrivning och teori att relateras till den marknadskapitalistiska normen och därmed konstrueras som något annorlunda. Jag anser att det är viktigt att vara lyhörd för de uttrycksformer relationen tar och inte försöka beskriva och/eller tolka den enbart utifrån föreställningar om annat företagande.

³⁾ Se exempelvis Bengtssons (1988) skildring av Husserls och Merleau-Pontys fenomenologi.

3.1.1 - *Fenomenet är relationen*

Avhandlingen är ett arbete inom den tolkande vetenskapstraditionen (se ex Ödman 1979). Det innebär att bland annat att jag har ställt ett fenomen i fokus. Fenomenet är själva relationen mellan familj och företag; inte fenomenet familjeföretag, eller fenomenet familjers företagande eller fenomenet företagets familjer. Jag vill alltså beskriva, tolka och utveckla teori kring relationen mellan familj och företag. Som jag nämnde ovan har jag gjort detta genom att främst söka erfarenheter från olika familjemedlemmar med olika anknytning till företaget och familjen, men även från tjänstemän som varit och är anställda i företaget.

3.1.2 - *Ett könsperspektiv på familjers relation till företag*

Jag har också ett könsperspektiv på familjens relation till företaget, ett perspektiv som vuxit sig allt starkare under avhandlingsarbetets gång. Som jag redogjorde för i föregående kapitel innebär det att jag erkänner könsordningen på alla nivåer och i alla relationer. Jag betraktar således inte familjen som en harmonisk helhet utan som en institution i vilken det råder maktrelationer mellan könen och där kön spelar roll.

För avhandlingsprojektet medför detta bland annat att jag med tiden kommit att förstå betydelsen av hela familjens och inte bara anställda, manliga familjemedlemmars betydelse för konstruktionen av relationen mellan familj och företaget. Därför har jag successivt försökt synliggöra och problematisera döttrarnas, de ingiftas liksom icke-anställda ägares relation till företaget. Därmed söker jag belysa hur familjens konstruktion påverkar och har betydelse för konstruktionen och återskapandet av relationen mellan familj och företag.

Jag är emellertid medveten om att de in-aktiva ägarna samt de ingifta inte är intervjuade i den utsträckning som varit motiverat om projektet inletts med feministisk teori som utgångspunkt. Jag har ändå valt att resonera kring de privata arenorna och aktörernas betydelse eftersom det har varit en av de insikter jag gjort under arbetet med avhandlingen. De personer jag sammanträffat med har således, tillsammans med könsperspektivet, distanserat mig ifrån den övriga familjen och gjort mig uppmärksam på och medveten om förhållanden som utgör betydelsefulla delar av avhandlingens problematiseringar. Exempelvis bidrog de till att göra mig mer uppmärksam på olika arenor för familjens företagsledning samt synliggjorde familjens varierande konstruktion vid olika tillfällen och på olika arenor. Detta gav också grund till ett problematiserande av maktfördelningen inom familjen; mellan olika grenar, mellan kön och mellan åldersgrupper.

Samtidigt har könsperspektivet påverkat hela mitt förhållningssätt till familjers relation till företag. Mitt könsperspektiv innebär inte bara att jag söker synliggöra och problematisera kön. Det innebär också ett gränsöverskridande mellan det privata och det offentliga tillika ett problematiserande av interaktionen mellan sfärerna. Därför låter jag min empiribeskrivning och mina tolkningar omfatta en traditionellt negligerad arena i organisationsteoretiska skrifter; hemmet. I avhandlingen skildras och tolkas de aktörer och processer som framträder när dikotomin mellan privat och offentligt överskrids.

Men eftersom mitt intresse är avgränsat till familjers långvariga relationer till stora företag har jag valt att inte problematisera enskilda individers relationer till varandra. Som en konsekvens av detta använder jag inte feministisk teori som problematiserar parrelationer eller konstruktioner av kärnfamiljer, precis som jag avstår från att använda psykodynamisk teori om enskilda familjemedlemmars relationer till varandra. Istället använder jag ett könsperspektiv på familjers konstruktion liksom organisationsteori med könsperspektiv.

Mitt könsperspektiv innebär också ett kritiskt förhållningssätt till beskrivningar och tolkningar där maktfördelning mellan kön och andra kategorier, exempelvis klass och etnicitet, problematiseras. Vem har tolkningsföreträde? Vems verklighet beskrivs? Vad betyder huvudfallets familjs klasstillhörighet för deras förhållningssätt till företaget? Detta kritiska förhållningssätt till klass var ytterligare ett skäl till att inkorporera forskning om överklassen och dess reproduktion i denna avhandling om familjers relation till företag över generationerna (se ex Bourdieu 1984 och 1996 samt Lamont 1992).

3.1.3 - Forskaren som konstruktör

Utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv kan intervjusituationerna i sig betraktas som sociala interaktioner där jag och den intervjuade tillsammans etablerar en tidsmässigt och rumsligt begränsad verklighet (Geertz 1973 samt Alvesson och Skoldberg 1994). Intervjupersonerna har erfarenheter av att vara individ i den studerade familjen liksom de har egna konstruktioner av familjen. De har också en förförståelse om vad jag som forskare är intresserad av att diskutera och de påverkas av detta i sitt resonemang med mig. Jag har således via familjemedlemmarnas individuella erfarenheter, så som de beskriver dem för mig, sökt närma mig hela familjens konstruktion av relationen till företaget.

Den empiriska beskrivning jag ger i kapitel 4 är således att betrakta som en konstruktion av flera. Det är min konstruktion av familjens relation till firman utifrån de beskrivningar jag har tagit del av i mina samtal med enskilda Bonniärer och andra. Samtal som i sin tur och i olika grad har varit styrda av mina frågor (se appendix 3:3). Geertz hävdar att forskare bör sträva efter att göra så kallade *thick descriptions* (Geertz 1973: 6-13). Jag har valt att översätta begreppet till täta och djupa beskrivningar. Dessa beskrivningar kräver någon form av förförståelse samt att forskaren låter denna utvecklas, fördjupas och avspeglas i texten. Därefter måste forskaren låta beskrivningarna påverka tolkningarna ytterligare.

Min ledstjärna vid författandet av den empiriska beskrivningen, berättelsen om familjens Bonniers relation till företaget, har varit att återge något av den känsla för familjen och firman som jag utvecklat under mitt avhandlingsarbete. Det har också varit min strävan att levandegöra relationens olika uttryckssätt vid olika tidpunkter men samtidigt fånga de kvaliteter som reproducerats över tiden. Därför har jag valt att låta de tidiga generationerna komma till tals främst genom citat från memoarer och biografier. Där jag har intervjumaterial att tillgå, har jag valt att inkludera familjemedlemmarnas röster i texten, just för att försöka ge läsarna tillgång till personernas erfarenheter. Däremot är jag mycket

medveten om att denna text endast utgör min tolkning av familjens relation till företaget såsom den visat sig för mig.

Jag ansluter mig därför till Alvesson och Skoldbergs (1994) ståndpunkt att det inte finns några empiriska resultat per se i reflekterande forskning, utan all empiri är bearbetad av forskaren och således tolkningsresultat. Därför är det av stor betydelse att kritiskt granska och ifrågasätta sina egna tolkningar av empiriskt material samt att vara medveten om sin egen roll som konstruktör.

3.1.4 - Min bild av mig själv som forskare

Jag kommer från en familj i Småland som betraktar familjesammanhållning som betydelsefullt. Naturligtvis påverkar min erfarenhet av familjen som trygghets- och identitetsskapande institution min förståelse för familjers relation till företag. Jag har positiva erfarenheter av familjen och därmed ett positivt förhållningssätt till det studerade fenomenet. Den teoretiska referensramen och mitt vetenskapsteoretiska förhållningssätt har som syfte att hjälpa mig att kritiskt granska och problematisera mina erfarenheter.

Mitt första uppdrag som doktorand vid Handelshögskolan i Stockholm var att utarbeta ett praktikkfall kring kulturförändringen i Studsvik AB, statens gamla atomforskningsbolag. En av mina stora lärdomar av projektet var hur historien påverkar nutiden och vice versa. Jag har också alltid hyst ett stort intresse för historia och tidigare generationers levnadsvanor och villkor. Dessa erfarenheter och intresse ledde till att jag snabbt fördjupade mig i de första generationerna Bonniers företagande. Under arbetet med avhandlingen har jag och min man fått barn. I samband med det upplevde jag också hur mitt intresse för framtiden eller nästa generation ökade påtagligt. Detta intresse för framtiden påverkades också av mitt arbete med ett svenskt familjeföretagarnätverk, *Family Business Network Sweden*¹⁾, i vilket representanter i min egen ålder visat ett genuint intresse för familjeföretagandets villkor. Jag har också, under de senast åren, fått möjlighet att följa ett relativt nystartat utbildningsprogram för de yngre Bonnierägarna (16-35 år). De samtal som dessa fört har också påverkat min förståelse och mitt intresse för de yngres relation till företaget, något som jag inte fokuserade i själva undersökningen.

Under avhandlingsarbetets gång har jag också kommit att lära känna ett antal personer i Bonnierfamiljen bättre, framför allt genom ett gemensamt intresse för familjer som företagare. Mitt forskningsintresse har också medfört att familjemedlemmar vänt sig till mig för att resonera kring diverse aspekter av familjeföretagande. Det empiriska materialet kan på så sätt sägas omfatta mer än det som kommer till direkt uttryck i kapitel fyra, även om skrivningen naturligtvis är påverkad av min förståelse. Samtidigt visar dessa samtal med all önskvärd tydlighet att forskaren inte kan rapportera om den objektiva verkligheten, utan själv är en del av processen i vilken familjens relation till företaget skapas.

Även om jag således i vissa situationer har blivit ombedd att kommentera familjens relation till företaget, har jag i andra situationer valt ett betydligt mer distanserat förhållningssätt. Inom familjen pågick en omförhandling av det konsortialavtal från 1953 som har reglerat familjens ägarförhållande i framför allt Bonnierföretagen. Vid mina intervjuer kunde

¹⁾ *Family Business Network Sweden (FBN Sweden)* är ett nätverk för familjeföretagare för dialog och erfarenhetsutbyte över generationerna. Nätverket instiftades 1996 av bland andra Hans-Jacob Bonnier, Antonia Ax:son Johnson, Claes Dinkelspiel, Henry Jarlsson, Anders Lindström och undertecknad. Idag har FBN Sweden nära 50 medlemsföretag i varierande ålder och storlek.

jag märka en viss fördragsamhet hos enskilda intervjupersoner att tala om ämnet i detaljer, de valde att resonera mer filosofiskt. Det påverkade naturligtvis min empiri. Visserligen fick jag inblick i hur de olika personerna förhöll sig till sitt eget ägande och sin roll i företaget, sina efterlevandes ägande och inflytande samt familjens relationen till firman mer generellt, samtidigt förlorade jag närbild med de mer ekonomiska, juridiska frågorna. Kanske går det att spekulera om att intervjupersonerna inte heller var så kunniga om detaljerna. I andra situationer har vissa personer varit mycket öppna och diskuterat innehållet i konsortialavtalet med mig men inte i en formell intervjusituation.

Avslutningsvis fyllde jag 29 år under 1999. Jag var således en relativt ung kvinna som 1995 inledde den empiriska delen av mitt avhandlingsarbete. Kön och ålder har i forskning visats vara viktiga kategorier utifrån vilka samhällen och mänskliga relationer struktureras och tolkas. Till exempel kommer jag att föra en diskussion längre fram i avhandlingen om kön och senioritet som två aspekter av en patriarkal logik som tycks leva vidare i den studerade familjen. Det förefaller därför inte helt orimligt att mina erfarenheter och tolkningar av familjens relation till firman är påverkade av intervjupersonernas erfarenhet av mig som ung kvinnlig forskare från Handelshögskolan.

3.2 - Undersökningens uppbyggnad

I detta avsnitt redogör jag för undersökningens uppbyggnad och inleder med att diskutera den pilotstudie som jag påbörjade projektet genom. Därefter följer själva huvudfallet och avslutningsvis påminner jag om ytterligare levda erfarenheter av familjers relation till företag som jag gjort under avhandlingsarbetet.

3.2.1 - Pilotstudie

Eftersom jag genom litteraturläsning främst blivit intresserad av äldre och större familjers företag, kontaktade jag under 1994 ett antal representanter för svenska familjeägda företag med fler än 1000 anställda. Familjerna hade i dessa företag varit huvudägare i minst två generationer. Jag träffade under året tolv personer med erfarenhet från familjeägda företag (se appendix 3:1); sex var familjemedlemmar och sex var personer som arbetade eller hade arbetat i stora och gamla familjeägda företag. Två av intervjupersonerna var i min egen ålder; de övriga var minst 40 år gamla. Två av personerna var kvinnor och delägare. Intervjuerna var en till två timme långa och jag gjorde inga bandupptagningar, eftersom jag var funderad kring hur öppna intervjupersonerna skulle komma att vara om sin familj om jag hade haft bandspelare. Däremot förde jag noggranna anteckningar som jag efter intervjuerna skrev ut. Intervjuerna ägde, med några få undantag, rum hos respektive intervjuperson.

Syftet med pilotstudien var att erhålla en första erfarenhet av hur familjer och anställda förhåller sig till familjers företagande. Inledningsvis hade jag som avsikt att försöka förstå om och i så fall hur familjeföretag kunde sägas vara annorlunda i relation till företag med andra ägarformer. Efter att ha sammanträffat med ett antal familjeföreträdare blev jag dock allt mer fascinerad av deras berättelser om den egna familjen. Intresset för huru-

vida familjeföretags strategier, företagsledning eller organisation var annorlunda fälnade också i takt med min vetenskapsteoretiska kunskapsinhämtning.

I pilotstudien intog två familjers företag en liten särställning i och med att jag sammanträffade med flera företrädare för just den familjen och det företaget. Den ena var familjen Johnson och Axel Johnson Gruppen. Här talade jag både med ägaren Antonia Ax:son Johnson, hennes man och koncernens verkställande direktör Göran Ennerfelt samt en sedan länge anställd tjänsteman Lars Otterbeck (1995 verkställande direktör för Dagab).

Jag mötte också två företrädare för en annan familjs företag, MoDo. Dels samtalade jag vid två tillfällen med Kempe/Carlgren släktens huvudman, Matts Carlgren, som delgav sina erfarenheter av en situation där hans relation till firman inte längre kunde reproduceras genom ägande. Dels träffade jag Bernt Lööf som var anställd verkställande direktör när Matts Carlgren sålde sina andelar i koncernen till SCA. (SCA sålde sedermera innehavet vidare till Fredrik Lundberg.)

Även om relationen till företaget konstruerades olika mellan familjerna framhöll samtliga företrädare arv och tradition som betydelsefullt.

"Det värsta vore att inte kunna leva upp till arv, ansvar och tradition som jag tagit på mig efter tre generationer."

Så citerades Antonia Ax:son Johnson i Affärsvärlden (november, 1994). Samtidigt hävdade hon i samtalet med mig att hon tydligt uppfostrades till att fortsätta familjetraditionen och att hennes föräldrar förberedde henne för den uppgiften. Hon var också noga med att poängtera vikten av att göra arvet till en egen skapelse, att förvandla och förändra arvets innebörd och innehåll så att hon själv kunde känna passion över företagandet. Hon reflekterade också över att hennes tidiga giftermål, ett slags accepterande av den traditionellt kvinnliga könsrollen, kunde förstås som ett begränsat uppror mot det liv som väntade henne.

Även Matts Carlgren, som avled i september 1999, hävdade att han hade:

"... ett ansvar att förvalta, ett arv att föra vidare till nästa generation."
(Matts Carlgren vid intervju 1994)

Antonia Ax:son Johnson menade dock att hon inte känt sig tvingad att vara kvar i ett visst affärsområde. Det var inte traditionen. Hon uppfostrades aldrig till att enbart verka inom sjöfart eller handel. Istället tolkade hon arvet som uppgiften att spela en roll i svenskt näringsliv.

Ett liknande samhällsansvar som familjetradition, om än kanske inte lika nationellt utan mer regionalt fokuserat, vittnade Matts Carlgren om. En av de främsta uppgifterna för släktens medlemmar var att främja verksamhet och utveckling i företagets hemorter Mo, Domsjö och Örnsköldsvik. Familjen Kempe/Carlgren hade ett ansvar för hela Ångermanland. Ett ansvar som också avspeglar sig i företagets namn MoDo(msjö).

Jag låter er också ta del av andra citat som har varit betydelsefulla som grund för min första empiriska förståelse av familjens relation till firman. Några berör den ekonomiska rationaliteten:

"Tidshorisonen i ett familjeföretag skiljer sig från den i ett börsföretag. Lönsamhetskraven är lika höga men familjeföretag kan se den i ett längre tidsperspektiv. I ett börsföretag hade det inte varit tillåtet att ha ett vinsttapp två år i rad. Vilken vd hade fått sitta kvar under sådana omständigheter?"

(Lars Halldén, tidigare vd i Tetra Laval vid intervju 1994. Lars Halldén avled under 1996.)

Han fortsatte:

"Att ha pengar är ointressant, det intressanta är vad man industriellt kan åstadkomma med dem."

(Lars Halldén citerade en av huvudägarna vid intervju 1994.)

Olle Måberg, extern styrelseordförande i Bonnierföretagen och Marieberg, minns Albert Bonniers reaktion när ett av dotterbolagen gjort betydligt större vinst än väntat:

"Det är ju kul att siffrorna gläder dig, men det viktiga är att Bonniers går bra även om tjugo, till och med trettio år."

(Olle Måberg vid intervju 1994.)

Han framhöll också familjens reproduktion som avgörande för relationens reproduktion:

"Ett familjeföretags ägare måste ha hög fertilitet."

(Olle Måberg, vid Sydsvenska Styrelseakademiens seminarium, 26 oktober 1994.)

Ytterligare några av de tjänstemän jag intervjuade reflekterade över sin egen roll som rådgivare till familjen:

*"1980 blev jag personaldirektör i ett stort svenskt familjeföretag. Mitt ansvar var att lösa företagets strategiproblem och jag såg snart att lösningen låg i management reshuffle. Så småningom avancerade jag till vice vd med ansvar för chefsförsörjning. Under min tid i koncernledningen utgjorde jag således en *consigliere*⁷ i strategifrågor."*

(Lars Otterbeck, verkställande direktör Dagab vid intervju 1994.)

Det var erfarenheter som dessa som tillsammans med genomläsning av tidigare forskning kring familjeföretag som utgjorde min förförståelse. Framför allt väckte de en nyfikenhet kring vad arv och tradition stod för i familjens relation till företaget.

3.2.2 - Huvudfallet

Familjen Bonniers företagande stammar tillbaka till början av 1800-talet. Bonnier framstår som en av de äldsta tillika största företagande familjerna i Sverige. Deras relation till

⁷Begreppet *consigliere* anspelar på den rådgivare som maffians gudfäder ofta omger sig med. Tom Hagen i Mario Puzos bok *"Gudfadern"* var en *consigliere*.

"firman" (deras eget ordval) har reproducerats genom minst fem eller sex generationer (beroende på om Gerhard Bonnier eller Albert Bonnier räknas som anfader). Drygt 55 familjemedlemmar ägde 1995 100% av Bonnierföretagen med cirka 5000 anställda. Räknar vi in de anställda i Marieberg, där familjen 1995 hade ett dominerande inflytande, uppgår det totala antalet anställda till närmare 10 000. Idag är Marieberg konsoliderat som ett helägt dotterbolag till Bonnierföretagen och familjen består av 65 delägare. Således är familjens relation till stora företag gammal (i bemärkelsen att familj och företag har utövat ömsesidigt inflytande på varandra i minst tre generationer). Relationens ålder och familjens tillika med företagets storlek var således två både empiriska och teoretiska skäl till att mer ingående studera familjen Bonniers relation till företag över generationerna.

Under pilotstudien hade jag märkt en viss fördragsamhet hos respondenterna att alltför öppet diskutera det de uppfattade som tämligen privata företeelser med en forskare från Handelshögskolan i Stockholm. Samtidigt med inledningen av huvudstudien pågick också en intensiv diskussion om forskares skildringar av studerade företag i efterdyningarna av Carl Hamiltons omdebatterade bok om Vin & Sprits lansering av Absolut Vodka i USA. Jag hade emellertid en känsla av att familjen Bonnier kanske skulle komma att ha en öppnare inställning till mig och mitt forskningsintresse, eftersom de i sin roll som mediaägare var relativt vana att bli kritiskt granskade av journalister. Detta ledde till att jag antog att familjen var mer van än andra företagande familjer att diskutera relationen till firman. Jag bedömde därför access som mindre problematisk i denna familj, vilket var ett tredje skäl till valet av familjen Bonnier.

En fjärde anledning till att jag närmade mig familjen Bonnier var att jag under höstterminen 1994 deltog i två seminarier där dåvarande styrelseordförande Olle Måberg föreläste om familjen Bonniers relation till företaget. Jag erhöll under dessa tillfällen en känsla av att detta var en familj som medvetet arbetade för att föra vidare företaget till nästa generation Bonniarer. Genom mitt avhandlingsarbete har detta bekräftats vid ett flertal tillfällen. Naturligtvis kan det vara på sin plats att höja ett varningens finger för att även detta påverkar mina tolkningar. Om huvudstudien inriktats mot en familj med större oenighet om betydelsen av att reproducera familjens relation till firman, skulle det förmodligen ha påverkat min förståelse och mina tolkningar av relationen. Exempelvis skulle kanske reproduktionsbegreppet inte fått lika stor betydelse som nu. Familjens strävan att reproducera relationen till företaget över generationer var således det fjärde skälet till mitt val av familj i huvudstudien.

3.2.2.1 - Samtal med familjemedlemmar

Merparten av det empiriska arbetet genomfördes under 1995-1996, då jag sammanträffade med drygt tjugo personer med en relation till familjen Bonnier och deras företagande (se appendix 3:2). Jag träffade inledningsvis ägare som var anställda i firman eftersom de var personer som jag erhöll tillgång till. Allt eftersom jag kom närmare familjen och blev mer medveten om de privata arenorna och aktörerna, upptäckte jag ett behov av att göra kompletterande intervjuer med framför allt familjens kvinnor, både döttrar och ingifta. Dessa utfördes under 1997-1998.

Även om jag således försökt variera intervjupersonernas ålder, kön och närhet till företaget, är merparten av intervjupersonerna anställda delägare. Ett antal är icke-anställda men engagerade i styrelsearbete. Däremot är ägare som inte har någon uppgift alls i företaget, varken som ägarrepresentant i styrelser eller som anställd, tämligen lite förekommande bland mina intervjupersoner vilket naturligtvis är en brist. Däremot har jag på andra sätt erhållit viss inblick i hur några av dessa ägare förhåller sig till företaget, både genom sekundärt material (ex Åke Bonnier i Sigfridsson 1996) samt genom att lyssna på Christel Engelberts och Jan Bonniers reflektioner kring "Att äga utan att arbeta i företaget" inom ramen för ett ägarinternt utbildningsprogram. Visserligen finns inte dessa erfarenheter nedtecknade i den empiriska berättelsen i kapitel 4, men de har funnits som en del av min förförståelse under tolkningsarbetet.

Som framgår av intervjuistan utgjorde en femtedel av intervjupersonerna anställda tjänstemän, som på ett mer eller mindre nära håll följt familjens relation till företaget. Likaså är anställda delägare i Bokförlaget väl representerade men samtidigt har majoriteten av samtliga intervjupersoner, både delägare och anställda, poängterat bokförlagets roll som centrum för traditionen, och därmed även relationen.

Slutligen har jag som en konsekvens av mitt könsperspektiv sökt de tidigare osynliggjorda rösterna och erfarenheterna av familjens kvinnor, både döttrar och ingifta. Jag är dock mycket medveten om att avhandlingsarbetet påbörjades utan en så stark koppling till feministisk teori, varför ett antal aktörers perspektiv är mer begränsat belysta än om könsperspektivet varit inkluderat från första början. Således har jag successivt försökt uppväga denna brist. En strategi har varit att lyfta fram historiens kvinnor och inkludera dem i den empiriska berättelsen, bland annat genom sekundärt material (se Tor Bonnier 1972 och Jytte Bonnier 1993). Jag har relativt god täckning av de döttrar som i dagens generation spelar en roll i företaget emedan jag hade kunnat synliggöra de kvinnor som inte arbetar med eller i firman bättre. Exempelvis avser jag fruarna till dagens generation söner. Detta hade också medfört en tydligare förståelse för betydelsen av enskilda Bonnierars hem. Likaså skulle fler perspektiv ha fogats till "berättelsen" om jag även intervjuat äkta män till döttrarna. Men min ökade medvetenhet om att det privata är offentligt och vice versa har också inneburit att jag kunnat förstå och tolka redan gjorda empiriska erfarenheter utifrån ett könsperspektiv. Mitt arbete med *Family Business Network Sweden*, har också i begränsad utsträckning bidragit med erfarenheter från diskussioner med många fruar och döttrar i svenska så väl som internationella familjeföretag. Exempelvis presenterade jag mina tankar om osynliga företagsledningsprocesser och företagsledningsrum (se Karlsson Stider 1999b) vid en workshop med sextioålet närvarande familjeföretagare hösten 1999. Närvarande döttrar, fruar och söner och äkta män bekräftade där min beskrivning av kvinnornas roll för relationen mellan familj och företag.

Varje intervjutillfälle varade en till två timmar. Jag använde bandspelare utom i vissa fall där intervjupersonen kände sig hämmad eller miljön inte lämpade sig för bandinspelning. Merparten av intervjuerna genomfördes på intervjupersonens kontor, men några av intervjuerna ägde rum över en lunch eller fortsatte över lunch. Ett av samtalen ägde rum i intervjupersonens hem. Intervjuerna var semistrukturerade till sin karaktär, mitt syfte var att försöka få intervjupersonen att berätta om sin egen relation till företaget och

hur den förändrats över tiden. Jag bad dem också att reflektera kring tidigare generationers relation till företaget, samt att spekulera kring efterföljande generations relation. Exempel på de frågor som utgjorde grunden för våra samtal finns i appendix 3:3. Respondenterna ombads också att resonera kring händelser som de uppfattade hade varit betydelsefulla för familjen, företaget och relationen dem emellan. Jag skrev sedan ut intervjuerna i sin helhet.

Vid projektets inledning var min avsikt att genomföra återkommande intervjuer med de personer jag hade sammanträffat med. Så skedde också med ett flertal av personerna, även om de efterföljande mötena inte alltid rubricerades som intervjuer eller var initierade av mig. Mitt avhandlingsarbete har gjort mig involverad i ett nätverk för familjeföretagare. Därigenom har jag haft möjlighet att vid ett flertal tillfällen utveckla mina diskussioner med ett antal Bonnierar (exempelvis Hans-Jacob Bonnier, Mimmi Bonnier, Albert Bonnier, Lukas Bonnier, Carl-Johan Bonnier och Pontus Bonnier). Dessa samtal har naturligtvis påverkat min förståelse för familjens relation till företaget ytterligare.

3.2.2.2 - Historiskt material

En länk mellan mitt socialkonstruktionistiska och historiska perspektiv utgör Pierre Bourdieu. Han betraktar verkligheten som både socialt skapad och som förkroppsligad historia (institutionaliserad) genom begreppet habitus. Habitus kan ses som människornas bagage av historiska dispositioner som tillåter oss att handla, tänka, uppfatta och värdera vad som krävs i bestämda sociala sammanhang. Habitus är inte direkta avtryck av yttre förhållanden, utan resultat av mötet med andra människors habitus och de sociala sammanhang som då rådde. (se Broady 1990: 228-9). Människor är därför inte fria att handla utan deras habitus begränsar dem till ett viss bestämt spelrum. Detta har medfört att Bourdieu i sina studier närmast sig den sociala världen på två plan. Först undersöker han individers och grupper system av dispositioner, därefter studerar han system av sociala positioner (studier av sociala fält).

Utifrån mitt historiska och socialkonstruktionistiska perspektiv på relationen mellan familj och företag, läste jag samtidigt med intervjuandet biografier och memoarer skrivna av både tidigare generationers familjemedlemmar (t ex Karl Otto Bonnier, Tor Bonnier, Åke Bonnier, Albert Bonnier, Jytte Bonnier) och icke-familjemedlemmar som arbetat i firman (ex Gustav von Platen, Bo Strömstedt, Carl Adam Nycop, Lars Bringert och Bertil Torekull). Framför allt har jag använt Bonnierarnas memoarer och biografier för att erhålla kunskap om hur dessa förfäder förhåll sig till familjens företag, dvs sökt finna familjens historiska habitus.

Karl Otto Bonnier (1930-31) skrev i slutet av sitt liv en biografi i fem band över bokhandlarfamiljen Bonniers första 125 år. Åke Bonnier (1974) gjorde en sammanfattning av sin fars biografi och Tor Bonnier (1972) nedteknade sina minnen från ett liv som bokförläggare liksom hans son Albert Bonnier Jr (1985). Jytte Bonnier (1993) gav mig värdefulla insikter i Bonnierkvinnornas ställning i allmänhet och den ingifta fruns roll i familjen och företaget i synnerhet. Även männens memoarer gav mig värdefull empiri om fruarna och mödrarnas betydelse för företaget och familjen. Memoarerna har således

varit ett sätt för mig att närma mig familjens historiska relation till företaget, utan att för den skull göra anspråk på att nedteckna en familjeföretagshistoria. Här ber jag att istället få hänvisa till Sundins (1996) skildring av bokförlagets historia 1909-1929, samt till två ekonomhistoriska forskare, Mats Larsson (Uppsala universitet) och Daniel Nyberg (Handelshögskolan i Stockholm), som arbetar med Bonnierföretagens respektive Mariebergs moderna historia från 1950-talet och framåt.

Jag är medveten om att mitt sekundära material är ett sätt för de äldre, erfarna familjemedlemmarna (främst män) att blicka tillbaka på livet. Samtidigt har jag valt detta mindre tidsödande alternativ för att skapa en historisk bakgrund till dagens händelser. Således använder jag inte biografierna eller memoarerna oreflekterat. Dessa historiska källor är möjliga att kritisera utifrån både kravet på tendensfrihet och samtidskravet. De ger faktiskt uttryck för någons personliga åsikt och minnena är nedtecknade långt efter själva händelserna (se Torstendahl 1966). Snarare betraktar jag dessa sekundära källor som ett sätt att nå familjens konstruktion av sin egen historia. Som sådana källor är memoarerna och biografierna intressanta för mig eftersom de utgör en central del i familjens konstruktion av relationen till företaget. När dagens familjemedlemmar "berättar" om sin historia hämtar de material främst från förfädernas memoarer och biografier.

Jag har också läst ett antal anställda nyckelpersoners memoarer för att på så sätt erhålla ytterligare ett perspektiv på familjens relation till firman, framför allt under den föregående generationen vars starka män jag aldrig hann träffa, Abbe (Albert II) och Gerard II. Därför har det varit betydelsefullt att läsa Carl-Adam Nycops (1996) berättelse om hur Expressen kom till, Gustaf von Platens (1993-96) beskrivningar om hur han under Albert II:s försorg skolades in i journalistyrket, Bo Strömstedts (1994) erfarenheter av relationen mellan chefredaktören för Expressen och Bonnierfamiljen (främst femte generationen) samt Lars Bringerts och Bertil Torekulls (1995) version av hur Dagens Industri skapades.

Jag är dock medveten om att jag, precis som den studerade familjens medlemmar, tolkar historien utifrån min förförståelse av familjens relation till företaget så som den visar sig för mig idag. Därför har jag exempelvis ansett det intressant att använda brev och biografier för att på något sätt erhålla tillgång till förfädernas röster.

Avslutningsvis utgjorde min resa genom de mer journalistiska texterna om den svenska överklassen ett sätt för mig att, på ett mindre tidskrävande sätt än det Bourdieu föreskriver erhålla empirisk kunskap om ett av de sociala fält som familjer med långvariga relationer till stora företag kan sägas ingå i.

3.2.3 - Ytterligare levda erfarenheter

Som jag vid olika tillfällen påpekat tidigare har jag ytterligare levda erfarenheter av familjers relationer till företaget. Erfarenheter jag erhållit genom samtal med personer som på ett eller annat sätt har ett företag att relatera till. Jag anser det dock viktigt att en avslutande gång poängtera att dessa samtal och erfarenheter har påverkat min förståelse. Exempelvis har jag sedan 1996 varit styrelseledamot i *Family Business Network Sweden*

(FBN Sweden). Styrelsemötena i sig har varit tillfällen då övriga ledamöter sinsemellan har diskuterat ett flertal aspekter av familjeföretagande med varandra (se appendix 3:1). Dessa öppenhetliga diskussioner om frågeställningar som vd-byten, familjekonflikter och utlösen av familjemedlemmar har givit mig en ovärderlig inblick i deras vardag. Även de aktiviteter som FBN Sweden har arrangerat har exponerat mig för andra familjers erfarenheter. Vid samtliga möten finns alltid en punkt där medlemsföretag presenterar sin familjs relation till företaget. Även dessa presentationer har utvecklat min förståelse. FBN är också en internationell förening med avdelningar i olika länder. Jag har själv varit inbjuden som föreläsare till USA, Finland, Edinburgh samt vid andra sammanhang föreläst inför familjeföretagare i Sverige. De reflektioner som åhörare gjort vid dessa tillfällen och de diskussioner jag fört med dem senare, utgör också en grund för min förståelse. Bland annat har jag erhållit reflektioner kring begreppet släktklenod och liknelsen med maffian. Maffian var ett perspektiv som jag tidigare arbetat utifrån men nu valt bort, delvis som en följd av kommentarerna men delvis inte.^{*)}

3.3 - Tolkningarna

Vårterminen 1996 tillbringade jag vid *Scandinavian Center for Organizational Research* vid *Stanford University* i Kalifornien. Vistelsen där ägnade jag främst åt tolkningsarbetet. Jag inspirerades av Glaser och Strauss relativt övergripande beskrivning av tolkningar inom *grounded theory* (Glaser och Strauss 1967). Jag tog också intryck av Brytting (1991: 90-106) som talar om tolkningsarbete som en kreativ process genom successiv abstraktion av utsagor i olika grupperingar.

Efter otaliga genomläsningar av empirin började ett antal empiriska utsagor göra mig medveten om framträdande mönster i intervjuerna. Jag sorterade dessa olika utsagor under rubriker som var på en något högre abstraktionsnivå än själva utsagan och som beskrev ungefär det samma, exempelvis förläggeri, namnet och vägen in i firman. Min empiriska redovisning i kapitel 4 är gjord i form av en kronologisk berättelse, presenterad generation efter generation, med underliggande struktur av dessa initialt identifierade empiriska rubriker eller *properties* som Glaser och Strauss (1967: 36) skulle benämnt dem. En anledning till att strukturera den empiriska redovisningen kring utsagorna var att jag ville minska risken för att gripa utsagorna ur sin kontext.

Parallellt med tolkningsarbetet och författandet av berättelsen ägnade jag mycket tid åt att söka litteratur som kunde hjälpa mig att ytterligare tolka och förstå familjens relation till företaget. Pilotstudiens intervjuer pekade på arvets och traditionens betydelse för familjens relation till firman. Samtidigt med huvudfallets intervjuer sökte jag litteratur eller teori som skulle kunna hjälpa mig förstå arv och tradition. Det var under detta arbete som jag fann texter om överklass och eliter, både vetenskapliga texter (Mills 1956, Bourdieu 1986, 1993, 1996, Rundquist 1989 samt Lamont 1992) eller mer journalistiska texter (Kullenberg 1974, 1995 och Hagen 1985, 1996). Elitforskningen medförde tillsammans med mitt könsperspektiv en omarbetning av forskningsfrågorna (se kapitel två). De tre specificerade forskningsfrågorna möjliggjorde därefter en tolkning strukturerad kring arvsbegreppet och dess reproduktion. Därmed erhöll jag teoretiska verktyg

^{*)} Jag resonerar i slutsatskapitlet kring möjligheterna att utveckla tankegångarna kring vad maffian kan bidra med för förståelsen av relationen mellan familjer och företag.

för att tolka materialet och kunde på teoretiska grunder särskilja mellan olika arv, arvs-mottagare och arvsprocesser. Utsagorna om namnet blev då förståeliga som en kategori av begreppet symboliska arv. På samma sätt utgjorde förläggeri en delmängd i begreppet kulturella arv. En kategori kan betraktas som ett begrepp eller del av en teori, jag väljer dock att benämna dessa begrepp. Denna nästa abstraktionsnivå presenteras i avhandlingens kapitel fem.

Avslutningsvis har jag författat delrapporter kring familjers relation till företagande där jag presenterar ett antal begrepp som jag anser fördjupar vår förståelse av familjers relation till företag över generationerna. Det var tolkningar om familjeföretaget som en släktklenod (se Karlsson 1996a, Karlsson Stider 1999b) och traditionen som ett kulturellt, socialt och symboliskt arv (se Karlsson 1996b, Karlsson Stider 1999a, 1999b). Rapporterna representerar led i mitt tolkningsarbete och mina tolkningar är påverkade av både reaktioner vid presentationer av materialet inför andra forskare och reaktioner från familjeföretagare. På så sätt erhöll jag en uppfattning om att det jag erfarit i huvudfamiljen var teoretiskt användbara begrepp för att beskriva, tolka och förstå andra familjers relation till andra företag. Avhandlingsarbetet har skett i en process där teori och empiri i växelverkan påverkat mina tolkningar. Successivt har jag närmat mig den produkt som här föreligger i avhandlingsform. Därför betraktar jag släktklenoden tillika relationen som konstruktion av arv, vilka presenteras i kapitel sex, som representanter för denna sista abstraktionsnivå (jfr Bryttings C-nivå). För ett exempel på mitt tolkningsarbete hänvisas läsaren till appendix 3:5.

Genom kontinuerliga avstämningar, både i skriftlig och verbal form, har jag också erhållit det Glaser och Strauss (1967: 61) benämner för teoretisk mättnad. Mättnadsbegreppet beskrivs som en fas då marginalnyttan av ytterligare empiri är låg eller då sannolikt få data kan tillkomma som kan kullkasta den framväxande teorin (Södergren 1992: 39). Jag har successivt närmat mig det jag upplever som kärnan i förståelsen av familjens relation till företaget och genomfört nödvändiga, kompletterande, empiriska arbeten för att finna material som kunde utveckla eller ifrågasätta mina tolkningar. Exempelvis vidgades mitt perspektiv genom synliggörandet av kvinnor. Visserligen är det empiriska underlaget vad gäller ingifta kvinnor i sjätte generationen begränsat. Jag har ändå valt att inte göra fler kompletterande materialinsamlingar. Dels som en följd av att jag upplevde det som att familjen konstruerades annorlunda idag jämfört med tidigare (se slutsatskapitlet) och att fruarna inte var en lika central del av konstruktionen idag. Dels som en följd av en avvägning mellan vad som var teoretiskt önskvärt och praktiskt möjligt av resurshänseende. Betydelsen av hela familjen har vuxit fram under projektet och jag upplevde att jag hade tillräckligt med empiriskt material för att kunna dra den slutsatsen. Således upplevde jag till slut att ett ökat empiriskt underlag varken utvecklade eller kullkastade arvsbegreppen eller släktklenodsbegreppet. Jag har således strävat efter teoretisk mättnad och samtidigt varit flexibel att ta in ytterligare teori och empiriska erfarenheter för att nå djupare kunskap om det studerade fenomenet. Hamberg et al (1994: 178) benämner flexibilitet som ett kriterium för god kvalitativ forskning.

3.3.1 - Trovärdighet

Det är min förhoppning att jag i detta kapitel har tydliggjort min vetenskapsteoretiska ståndpunkt samt hur den och jag själv har påverkat undersökningens uppläggning och de tolkningar som jag presenterar.

Björkegren (1986: 25) utvecklar fyra principer för trovärdighet i tolkande vetenskap. För det första bör fallbeskrivningen vara korrekt, dvs ge en fakta- och innehållsmässigt rättvisande bild av det studerade händelseförloppet ur så många perspektiv som möjligt. För det andra bör tolkningarna stämmas av med de studerade aktörerna (Björkegren 1986: 25). Jag har låtit representanter för familjen Bonnier läsa igenom den empiriska berättelsen och på deras uppmaningar korrigerat faktafel. Samtidigt tydliggjorde detta tillvägagångssätt att olika individer själva har olika erfarenheter och förståelser av familjens relation till företaget. Exempelvis synliggjordes familjens patriarkala logik. Vilka röster bör då ges tolkningsföreträdare – de ingiftas, döttrarnas, koncernledningens, barnens, männens eller kvinnornas? Min förhoppning är att avhandlingen belyser och problematiserar mångfalden i relationens konstruktion snarare än att den ger tolkningsföreträdare åt det traditionella företagsledningsperspektivet.

Dessa båda empiriskt förknippade krav överensstämmer med en av Hamberg et al (1994: 177) principer för utvärdering av kvalitativ forskning rörande tolkningsunderlagets och tolkningarnas trovärdighet. Tolkningsunderlagets trovärdighet är beroende på graden av närhet mellan forskare och beforskade samt graden av ömsesidig respekt. Tolkningarnas trovärdighet avgörs av hur tolkningarna framarbetats samt hur kritiskt forskaren reflekterat över tolkningarna. Det är min förhoppning att jag tidigare i kapitlet har redogjort så tydligt som möjligt för både hur jag arbetat fram min fallbeskrivning och mina tolkningar samt hur jag påverkats av andra forskares granskning.

Björkegren hävdar för det tredje att avstämning måste göras till övrig teoribildning inom området (Björkegren 1986: 35). Hamberg et al (1994: 179) benämner detta *confirmability*, huruvida studiens resultat och begrepp är grundade i det empiriska materialet och inte resultat av undermåliga tolkningsprocedurer eller förutfattade meningar. En strategi för att reducera detta är att kontinuerligt invitera andra forskare till att bedöma både tolkningsarbete och slutprodukt, vilket jag har gjort under arbetets gång. Likaså har jag, som Sandberg (1999) påpekat, strävat efter att vara öppen och känslig för forskningsobjektet, inte söka efter fakta som stödjer mina fördomar samt att vara medveten om hur mina egna tolkningar och biasar påverkar processen. Genom avsnittet om mig själv som forskare samt mina återkommande reflektioner kring hur jag på olika sätt påverkats i mitt tolkningsarbete, hoppas jag ha synliggjort hur jag har varit tolkare i denna kunskapsproducerande process.

Avslutningsvis hävdar Björkegren (1986: 25) efter Brunsson (1986) att tolkningarnas resultat som begrepp och teorier skall vara användbara för att bättre förstå den studerade verkligheten. De begrepp som jag presenterar i avhandlingens slutsatskapitel kan ses ett första steg i processen att skapa -

"... ett språk för att beskriva och förstå olika sociala situationer."
(Brunsson 1986: 106)

Min målsättning har dock varit att söka utveckla begrepp och relationer mellan begrepp – dvs teorier inte språk – som bidrar till en djupare vetenskaplig kunskap om familjers relation till företag över generationer. Brunsson skriver att det avgörande kriteriet på en acceptabel teori är att forskaren kan visa att den kan användas för att bättre förstå den sociala situation som forskaren studerat (Brunsson 1986: 108). En återkoppling till den studerade verkligheten görs genom en kort diskussion i kapitel sex. Där används några av avhandlingens begrepp för att tolka en utsaga av Jens Spendrup, tredje generationens ölmakare.

Eftersom jag anser mig både ha ett teorigenererande och ett teoriutvecklande syfte är återkopplingen till det vetenskapliga samtalet av lika stor betydelse för mig. Hamberg et al (1994: 179) påpekar också att tolkningarna och beskrivningarna utvärderas efter trovärdighet och logik (*transferability*) så att de är förståeliga för andra och uppfattas som rimliga. Jag har därför utsatt arbetet för kontinuerlig granskning av forskarkollegor.

Redovisningen av avhandlingsarbetets metodologiska spörsmål har således syftat till att tydliggöra min förståelse och till att visa hur jag empiriskt och teoretiskt arbetat för att nå fram till de begrepp och teorier som jag anser fördjupar kunskapen om familjens relation till företaget över generationerna.

Med begränsningar för de svagheter i tolkningsunderlaget som jag berört ovan, har jag strävat efter att genomföra god kvalitativ forskning. Jag har redovisat hur jag har kommit fram till begreppen utifrån både empiriskt och teoretiskt arbete, jag har deltagit i spridningen av begreppen och utsatt dem för ett ständigt pågående vetenskapligt samtal. Jag anser därför att begreppen och tolkningarna utvecklar kunskapen om familjers relation till företag över generationer och att de därmed kan sägas vara trovärdiga.

Appendix 3:1 - Pilotstudie-intervjuer

<u>Person</u>	<u>Befattning och företag vid intervjutillfället 1994-1995</u>
Matts Carlgren	Tidigare vd och styrelseordförande samt delägare i MoDo. Avled i september 1999.
Torbjörn Ek	Styrelseordförande i Hexagon.
Göran Ennerfelt	Verkställande direktör i Axel Johnson Gruppen.
Klas Göthagen	Tredje generationen delägare i ett mindre familjeägt företag i Västergötland.
Lars Halldén	Vd i Tetra Laval. Avled under 1996
Antonia Ax:son Johnson	Ensam ägare och styrelseordförande i Axel Johnson Gruppen. Tillika styrelseledamot i Family Business Network Sweden 1996-1998.
Mr Kusonen	Personaldirektör i Ahlstrom Group 1995.
Bernt Lööf	Fd vd i MoDo.
Andreas Nordström	Delägare i Nordströms Trävaror.
Lars Otterbeck	Vd i Dagab.
Åke Petersson	Styrelseordförande Hestra Inredningar AB.
Sven Söderberg	Styrelseordförande och delägare i Ratos.
Andra personer från vilka jag hämtat erfarenheter genom långa diskussioner och genom att lyssna till deras föredrag.	
Jan Bonnier	Delägare i Bonnier AB.
Mimmi Bonnier	Gift med Hans-Jacob Bonnier.
Claes Dinkelspiel	Styrelseordförande och delägare i E Öhman Jr AB. Styrelseledamot i FBN Sweden.
Christel Engelbert	Delägare i Bonnier AB.
Henry Jarlsson	Styrelseordförande och delägare i Kinnarps AB. Styrelseledamot i FBN Sweden.
Anders Lindström	Styrelseordförande och delägare i Upplands Motor Holding. Styrelseledamot i FBN Sweden.
Stefan Persson	Delägare och vd i Hennes & Mauritz AB. Styrelseledamot i FBN Sweden.
Maria Planting	Delägare i Fazer Oy.
Peter Wällberg	Styrelseordförande och ägare till BIM Kemi. Styrelseledamot i FBN Sweden.

Appendix 3:2 - Intervjuer i huvudcaset

<u>Person</u>	<u>Befattning vid intervjutillfälle 1995</u>
Olle Måberg	Styrelseordförande i Bonnierföretagen och Marieberg.
Carl-Johan (Calle) Bonnier	Vd i Bonnierföretagen.
Pontus Bonnier	Vd Boninvest. Styrelseledamot Bonnierföretagen och Marieberg. Styrelseordförande i Albo, holdingbolaget för familjens ägande i Bonnierföretagen.
Johan (Joja) Bonnier	Styrelseordförande i Deni, holdingbolaget för familjens ägande i Marieberg.
Lukas (Lucke) Bonnier	Ordförande i Familjeutskottet. Ordförande i Valnämnden.
Bengt Braun	Vd i Marieberg och styrelseledamot i Bonnierföretagen.
Albert III (Abbe) Bonnier	Bokförläggare på Bonnier Alba.
Hans-Jacob (Nisse) Bonnier	Marknadsdirektör på Bonniers Affärsinformation. Styrelseledamot i Bonnierföretagen.
Karl Otto II Bonnier	Bokförläggare på Albert Bonniers Förlag.
Eva Bonnier	Förlagschef och bokförläggare på Albert Bonniers Förlag.
Jeanette Bonnier	Styrelseledamot i SF, Expressen och Marieberg.
Charlotte Bonnier	Ledamot i Familjeutskottet.
Marcus Forsell	Vd Megapol.
Tomas Bonnier	Vice styrelseordförande i Marieberg och Dagens Nyheter. Styrelseledamot i Expressen.
Karl-Adam Bonnier	Professor vid University of Virginia.
Simon Bonnier	Styrelseledamot i Bonnierföretagen.
Per Tengblad	vd för Bonniers Månadstidningar.
Lennart Wiklund	Vid intervjutillfället vd för Svensk Filmindustri.
Jonas Bonnier	vd Fanzine Media.
Björn Nordstrand	Styrelseledamot i Svensk Filmindustri. Arbetade tidigare som en av Albert Bonnier Jrs närmaste män.
Torsten Ekström	Koncernadministration, ansvarig för affärsutveckling.
Jytte Bonnier	Journalist och Tor Bonniers tredje hustru. Intervjuad 1998.
Margaretha (Gaga) Bonnier	Inredningsarkitekt på Bonnier Cityfastigheter 1998.

Appendix 3:3 - Frågeguide vid intervjuer

UNDERLAG INFÖR SAMTAL MED ALBERT BONNIER, 11 OKTOBER 1995.

- Berätta om Din bakgrund.
- Berätta om bokförläggar- traditionen.
- Berätta om familjens tradition.
- Hur skulle du beskriva familjen som ägare?
- Hur skulle du beskriva Bonniers relation till Marieberg?
Familjens relation till Bonnierföretagen?
Företagens relation till familjen?
- Vad bidrar/hindrar familjen Bonnier till i sina verksamheter?
- Vad står namnet Bonnier för för dig?
- Vilka verksamheter ligger familjen/Dig närmast hjärtat och varför?
- Vad tycker du är strategiskt viktiga beslut?
- Har familjen några heliga principer?
- Hur skulle du beskriva familjens relation till externer?
- Hur skulle du beskriva familjens roll och ställning i svenskt näringsliv?
- Legitimering av verksamheten och makten?
- Hur ser Du på din (individens) relation till familjen (kollektivet)?
- Hur ser Du på nästa generation?
- Hur ser Du på Framtiden för familjens relation till firman?

Appendix 3:4 - Exempel på tolkningsunderlag

UTSAGOR OM BONNIER SOM FÖRLÄGGARE

"Utan Bonnier verksamma som förläggare skulle det sannolikt bli en tuffare linje. De skulle dra ned på antalet olönsamma böcker. Gå mer efter ekonomiska strategier. Fortfarande kunde man säga att man stödjer en litterär tradition, men det skulle nog ske en utarmning av utgivningen."
(Karl Otto Bonnier vid intervju 1995)

"Vi har ju varit verksamma inom förlagsverksamhet mycket länge och haft en bra utgivning. Den har varit betydande för all den litteratur som kom, egentligen från början av förra seklet genom Gerhard I. Det finns en viss tradition, det är väl därför vi får så mycket manus. Vi står för kvalitetsutgivning. Jag har fått det inpräntat i mig."
(Karl Otto II Bonnier vid intervju 1995)

"Om det inte fanns någon Bonnier här, skulle vi sannolikt inte sitta i det här huset. Då skulle tjänstemän och övriga ha bestämt att det var både dyrt och irrationellt och leta efter något mer konkurrensmässigt. Men det här huset betyder mycket för mig, jag har i väldigt hög grad vuxit upp här. Eftersom vi äger det här huset också, kan vi sätta krav på att så här mycket har vi råd med."
(Karl Otto II Bonnier vid intervju 1995)

"Jag kan inte tänka mig att Bonniers, Albert Bonniers Förlag inte ska fortsätta att ha en utgivning som är den bästa och mest kvalificerade, även om det inte alltid är lönsamt. Man ska inte kunna ska säga att "vad är det här nu? Nu kastar vi ut diktsamlingar och essäer och ger ut några underhållningsböcker om någon filmstjärna från Hollywood." Den litterära prägeln ska vidmakthållas. Litteratur är vårt område."
(Karl Otto II Bonnier vid intervju 1995)

"Det andliga arvet hör ihop med bokutgivning och synen på litteratur och någon slags liberal tradition."
(Eva Bonnier vid intervju 1995)

"De svenska författarnas förlag har vi varit."
(Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Andra tycker säkert att vi är tråkiga och lite ålderdomliga och att det inte går tillräckligt fort hos oss. Somliga journalister tycker exempelvis att vi är alldeles för tålmodiga. Men det här är ju uppbyggt på 150 år av tålmodighet. Det är vår långsiktighet som gör att vi orkar ha tålmodet att göra författaråtaganden. Vi har haft en gemensam vision från början och för att genomföra den har vi haft ett större tålmod. Förlaget är 150 år gammalt och på något sätt har det ju blivit det."
(Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Att det inte skulle finnas någon Bonnier på Albert Bonniers Förlag eller på bokdivisionen kan bekymra mig, lite grand. Det trodde jag aldrig jag skulle komma att tycka, men det gör jag faktiskt. Jag tror att det då skulle försvinna en känsla av kontinuitet vilket är en positiv effekt av att vara familjeföretag. En förläggare på ett annat förlag de kan byta förlag och flytta. Heter man Bonnier och är förläggare på Bonniers, då sitter man där man sitter. Det tror jag författarna ibland kan uppfatta som en slags trygghet. Familjen finns där, kontinuiteten finns där." (Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Kontinuitet och tradition. Det som är utöver det vanliga med familjeföretag och som jag inte kan ge namn åt, men det speciella som jag ändå tror finns. Om inte familjen arbetade i företaget, tror jag om jag ska vara ärlig, att det skulle bli mycket mer kommersiellt, mycket mer företagsaktigt, mycket mer räknenissar. Jag tror faktiskt att vi som är familjemedlemmar och som jobbar här håller på andra värden också. Vi finns som en positiv motkraft till det som bara är företagsinriktat. Jag vet att min bror Karl Otto II har värnat om de mer mjuka sidorna gentemot det andra i direktionen. Jag tror att vi har en väldigt speciell känsla för det här företaget och att vi naturligtvis någonstans inom oss också vet att vi är delägare i det. (Vi är delägare, vi har någon uppfattning om hur vi vill att det här ska se ut. Vad det ska stå för. Vad det ska vara.) Det kanske vi inte delar med alla delägare, men trots allt." (Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Den liberala traditionen har väl i bokförlaget uttryckt sig genom att man varit öppen för den unga, nya litteraturen. Att inte stanna i utvecklingen utan att vara öppen för det som är nytt." (Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Det blir ju en slags goodwill man får för Bonnier, för där vet några hur det är att göra böcker och tidningar. Det bidrar till trovärdigheten kring ens ägarskap att vi som ägare har en uppfattning om verksamheten. Att vi har ett hantverkskunnande kring böcker ses som positivt av många författare och andra som kanske vänder sig till förlaget just därför." (Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Jag tror att det är lättare om man kommer och heter Eva Bonnier. "Jaha, hon är en del av the Bonnier Family" och så vet man i förlagsvärlden vad Bonnier står för på ett ungefär." (Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Familjen har ett förtroendekapital i förlagsvärlden. Det beror naturligtvis på att det har bestått så länge och gått så bra. Och att man har gjort sunda affärer, gett ut bra böcker, som gått bra ekonomiskt. Men det är också de här 150 åren. Vi har givit ut många av de stora svenska författarna och vi har ställt upp för dem när det behövs. Vilket ju Karl Otto I gjorde för August Strindberg när det behövdes. Det är ett slags intellektuellt alibi som vi har och som folk har givit oss." (Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Men jag tror också att det hänger ihop med att vi är en familj med tradition. Vi har ett väldigt nära förhållande till väldigt många av våra författare. Vi är författarnas tjänare, deras vän som ställer upp när de behöver det. Det är en slags livsstil. Att vara förläggare är inte bara ett yrke, det är ett sätt att leva, en livshållning. När man går hem är man lika mycket förläggare, det är inte bara ett yrke man lägger av sig bara för att man går hem, utan det finns där." (Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Vem vet vad det är för ägare till koncernen som nu äger Norstedts Förlag? Här sitter personer av kött och blod som är tydliga i svenska samhället."

(Pontus Bonnier vid intervju 1995)

"Det personliga engagemanget förläggare - författare. Viljan att på förlagssidan ändå våga satsa på nya, oprövade författare, förmågan eller viljan till lyrikutgivning för det är ju inget man blir rik på. Det finns lite av den här typen av kulturella värden som är del av traditionen."

(Pontus Bonnier vid intervju 1995)

"På Bokförlaget, av ovanstående skäl, är det en fördel med att det finns Bonnier som är chef för Bonniers Förlag. Men det beror främst på att det är den mest traditionstyngda verksamheten, där det spelar en roll mot författare och bokhandlare och andra."

(Pontus Bonnier vid intervju 1995)

"Men det här är en viktig spänning. Det är inte Vägverket det här, där du stämplar ut och går hem. Du har de(t?) här i blodomloppet hela tiden."

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"Nu har du den situationen att för första gången någonsin i direktionen, ledningen, för Bonnierförlagen finns det ingen med namnet Bonnier. Karl Otto har ju gått och är alltså inte medlem i direktionen. Det tror jag är en brist. Jag tror att det är en brist på så vis att om jag var förläggare på Bonnier och inte hette Bonnier, så skulle jag tycka att det var en brist att det inte fanns en familjemedlem som hade styrkan och intresset att engagera sig i ledningen."

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"En inriktning tror jag går förlorat, eller kanske en kontinuitet som är viktig för bokförlag. Det är viktigt för ett bokförlag för att författarna ska få en garanti för att verksamheten fortsätter. Och det finns inget bättre sätt att garantera det här än genom en personlig närvaro av de som äger kapitalet. Det skulle jag säga. Det finns inget bättre sätt. Det finns inga garantier som kan slå bättre än ett personligt engagemang. Det är jag inte säker på att någon skulle kunna formulera här. Men jag tror att man i grunden känner detta. Det har i alla fall varit något man förvånats över att man tycker att det är så viktigt. Det tycker man ..."

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"... Jag tror att det har koppling. Inte så mycket till den lön som jag har som förläggare, men i grunden tror jag att det har betydelse för författarna. Det märkte man då när Norstedts såldes till Holland. Utom för Guillou som skrev att det inte gjorde något för han var så duktig ändå. Men det var nog många andra författare som inte tyckte att det var så kul ..."

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"... Där tror jag att ett ägande som kan definieras med ett ansikte är starkare än en ägare eller ägande som inte kan det. Det tror jag gäller här, precis som i alla andra familjeföretag, men jag tror dessutom att lojaliteten till de författare som man ger ut, är väldigt viktig i förlagsvärlden ..."

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"... Om Bonniers har klarat det och dessutom gjort det som familj, i flera generationer, så väger det tungt. Det väger tungt. Men det förutsätter ju då också att det finns personer som heter Bonnier som visar att de kan klara det. Enda sättet att bevisa det på är att ge ut böcker. Sedan kan man kalla sig bokförläggare för att det står i ett konsortialavtal från 1953, men det är det ju ingen som går på, det är ju som att titulera sig generalkonsul. Det är till intet förpliktigande, om du inte ger ut böcker, tycker jag. Bonniers styrka som bokförlag är att man har varit ledande inom den skönlitterära utgivningen i Sverige sedan drygt hundra år tillbaka. Om man inte är ledande inom det området om tio eller tjugo eller trettio år, så har vi förlorat den styrkan, det är bara att konstatera att då har vi förlorat det till någon annan"

"... Då tror jag, och det är naturligtvis min åsikt, det behöver ju inte vara sanning, men då tror jag att Bonniers förlorat väldigt mycket av sitt intellektuella alibi. Mycket kan förlåtas om man givit ut Pär Lagerqvist. Att våga ge ut osäljbara debutanter i den superkommersiella miljö som media lever i idag har varit oerhört viktigt för Bonniers. Det visar på det engagemang man har för det fria ordet."

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"... Men det är inte bara viktigt som alibi, det är viktigt för hela företaget. Det är viktigt för alla som jobbar i det här företaget, att Bonnier ändå står för just det. Bärare av det, det är liksom centralt här"

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"... Man kan inte slå sig för bröstet för att man tjänar pengar på media och samtidigt få alla att tycka att det är toppen. Men att odla och ge ut en skönlitterär författare som har en slags konstnärlig dimension, det är svårt att De är ju också ett långsiktigt åtagande som är svårt i en värld där allting ska gå så snabbt"

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"... Jag tror att det är fruktansvärt viktigt. Jag menar att om man idag sa att Bonniers är så resultatorienterade att vi tyvärr inte har råd att ge ut debutanter som inte säljer. Det skulle rycka undan den här verksamhetens motor. Det är jag säker på"

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"... Men därifrån till att är det viktigt då att man är Bonnier och förlägger böckerna? Nej, det tror jag inte att det är, men däremot tror jag att om det nu råkar finnas en Bonnier som dessutom är förläggare, då kan det vara viktigt, då kan det ibland vara ännu viktigare än att du heter något annat och är förläggare, för vissa. Framför allt tror jag att det viktigaste är att du är attraktiv för de bästa förläggarna. Att du som bokförlag är attraktiv för de som är intresserade av att ge ut böcker och som är duktiga på att ge ut böcker i det här landet. Det är viktigt. Utan de bästa förläggarna på Bonniers, får vi inte de bästa böckerna"

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"... Sedan kan man diskutera. Nu har ju Bonniers bokklubbar som inga andra förlag i världen. Så är det ju. Det finns inga förlag i världen som har den bokklubbskoncentration som Bonniers har. Det gör ju att vi säljer mer böcker procentuellt sett än någon annan. Men det ska man ju inte stirra sig blind på." (Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"Om man skulle säga nej till att ge ut olönsamma debutanter på Albert Bonniers Förlag skulle det vara att bryta traditionen. Det skulle kännas som ett svek. Då lämnar man en viktig röd tråd i det som varit Bonniers publicistiska värld. Så om man skulle säga nej till det skulle det få allvarliga konsekvenser för Bonniers renommé och jag tror att det skulle bli svårare för bokförlaget att driva affärsverksamheten vidare med en sådan stämpel, åtminstone i det här landet." (Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"Kan tänka mig i och för sig att det finns mycket anspelningar på just det här familjeägandet, eftersom det beskrivs så mycket i litteratur, så blir det intressant just eftersom du håller på med litteratur. Du har ju allt från Buddenbrock till Salmon Rushdie som nu beskriver klaner, familjer, samspelet och intrigerna. Från Buddenbrock till Dallas kan du säga. Det är ett koncept att beskriva samhället i. Det kan nog vara viktigt då att det är en familj." (Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"Det är därför då delvis som det kan ha sina poänger att vara ett gammalt förlag, att du har hela den här backlisten, som det heter. Sedan behöver man ju inte vara just precis Bonniers för att lyckas med ex en författare som Donna Tarte. Vem som helst kan åka till en bokmässa och köpa rättigheterna till en bok, det är bara fråga om pengar. Där odla man ju ingenting. Då läser du ju bara synopsis och sen bjuder du. Men där har det en viss betydelse då om du är Bonnier då, för att man kan mer än en del och det kan finnas skäl för hennes agent att välja Bonnier, just på grund av den förståelse vi har. Samtidigt måste hon ju ligga på. De skulle ju inte vara villiga att ta ett lägre bud bara för att vi heter Bonnier men de skulle nog vänta med att bestämma sig innan de har frågat Bonnier och det är viktigt." (Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"Det är fruktansvärt viktigt att Bonniers vågade ge ut Strindberg. Helt avgörande. Ingen annan ville ju ta i honom. I Giftasprocessen stod man ju på hans sida. Det är väsentligt som jag ser det. Det skapade en etisk norm för den publicistiska verksamheten som har attraherat författare, tjänstemän och förläggare sedan dess." (Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"Om du är delägare i ett förlag som är förknippat med ditt eget namn dessutom, dessutom som är förknippat med ditt eget namn, så kommer du att framstå som rätt tandlös om du samtidigt får nej från din egen förlagsledning, för en bok som du har kämpat för. Det tror jag är viktigt." (Albert III Bonnier vid intervju 1995)

"Förläggaren/Chefredaktören måste i sin roll vara fri och oberoende helst med en frisinnad och liberal inställning, vilket är vår ideologiska tradition. Förläggaren/ Chefredaktören får inte ha några intressekonflikter, det vill säga relationer som kan ge omvärlden intryck av att vederbörande inte är helt objektiv i sina bedömningar. Vår familjetradition är att vara professionella förläggare och därmed både oberoende och objektiva." (Hans-Jacob (Nisse) Bonnier vid intervju 1995)

"På Bonniers Bokförlag finns en chef som heter Per-Olov Atle. Han skulle inte kunna hitta en bättre bokförläggare än Karl Otto Il och Eva Bonnier och kanske Abbe (Albert III förf. anm.) Bonnier som jobbar därborta. Av många skäl. De har den här traditionen, de har ett engage-

mang och en ambition, som förutsätter att de är hyggligt vettiga personer. Sedan när de är ute internationellt så har de naturligtvis mycket större genomslagskraft än personer som inte är delägare. Det gäller andra personer också. Du har tidningsmakare Daniel Bonnier som är chef på tidskriftsförlaget i Paris och det är svårt att hitta tidningsmakare och publicister. Har du då utbildats till det sedan barnsben så är det positivt. Därför efterfrågas de då av sina respektive chefer för olika arbetsuppgifter”.

(Calle [Carl-Johan] Bonnier vid intervju 1995)

”Byta ut mig är mycket lättare. Jag är liksom bara pårmbärare. Jag är inte yrkesman på det viset. Därför så efterfrågas de då av sina respektive chefer för olika arbetsuppgifter. Så det här har inte varit ett problem utan det har utvecklats på ett väldigt balanserat sätt.” (Carl-Johan Bonnier vid intervju 1995)

”Trots vad Calle säger om att han inte är publicist, så är det familjens kunskap, kompetens, kärlek till produkten, produktkunskapen och den humanistiska inställningen till människor, som gör att vi är väl skaffade att driva det här företaget som just ett familjeföretag.”

(Marcus Forsell vid intervju 1995)

”Jag ser att vår tradition är att förvalta kapital i mediabranschen. Nu gör böckerna väldigt bra ifrån sig. Förläggare för mig är att ge ut böcker. Publicist är för mig att ge ut tidningar. Radiobranschen är kanske lite publicistisk också. Men vårt ändamål är som jag ser det, är att förvalta kapital i mediabranschen. Det kan ju vara CD-Rom skivor, Internet-kanaler eller vad fan det nu kommer att bli här.”

(Marcus Forsell vid intervju 1995)

”Men jag tror att det här ansvaret också har att göra med det fria ordet. I alla fall känner jag det så, jag kan bara tala för mig själv. Det är ett ansvar som på något sätt går ut över det vanliga. I det här fallet så känner man ett ännu större ett ansvar och det är ansvaret för att man sysslar med litteratur och det fria ordet. Att tala om ett slags samhällsansvar, det är kanske att göra det för dramatiskt eller för högtidligt, men i och med att du har sysslat med, om vi nu tar böcker som ett ex, med att förlägga författare så känns ju det som en viktig kulturell insats.”

(Jeanette Bonnier vid intervju 1995)

”Lär er yrket, skulle jag säga.”

(Jeanette Bonnier vid intervju 1995)

”När det gäller boksidan finns det ju en tradition att stödja ung litteratur. Ett bokförlag som är allt för opportunistiskt och bara satsar på säkra hästar, kan finnas som ett nischföretag men kommer aldrig att bli ett stort företag. Du måste satsa på okända hästar för att Det kräver då ekonomiska möjligheter och kan du säga en tradition, en villighet ta kostnaden att investera i mindre säkra kort om du vill bli ett stort, tungt, långsiktigt bokförlag. Det är en slags tradition hos familjen att hjälpa fram unga förmågor. Du kan vara mecenat i konstvärlden, du kan vara en slags mecenat i bokförläggarvärlden också. Den traditionen har ju alltid funnits hos oss.”

(Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

"Om du ska få good vibrations genom att allmänheten uppfattar att den strategi som du ha stat ut är bra, då behöver det antagligen gå ganska lång tid innan det blir accepterat att denna familjs strategi, vare sig det gäller bokutgivning eller hur man handskas med bruksföretag, är pålitlig, konstruktiv och bra. (Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

Det var en medveten strävan från Karl Otto I och Lisen att bli mer svenska och ett uttryck för detta var de namn de gav sina barn. Men det var ju stämningen i Sverige, före och kring sekelskiftet. Att bli en del av det svenska samhället; svensk litteratur och svenska konstnärer. Samtidigt tror jag också att det var rent opraktiskt att framstå som någon judisk klan. Var man i allmänhetens tjänst som bokförläggare, då var det bättre att vara helsvensk." (Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

"I ett mediaföretag, som lever på sina personella intuitiva resurser så tror jag att det är viktigt att företaget också personifieras av personer som medarbetarna tillmäter en yrkes- om du så vill - en speciell yrkeskunskap. Jag tror att om vi istället vore Anders söner och Karlssöner skulle det var svårt att upprätthålla den personifiering av företaget som jag tror är en tillgång. Låter det kryptiskt?"

(Lukas Bonnier vid intervju 1995)

"Vi talade om evighetsperspektiv och legitimerade målsättningen. Ibland har jag intrycket av att familjen värnar en del, ibland lite mossiga ideal. I bokförlaget kan det vara tydligt att de känner att de vill ge ut debutanter, men min chef vill tjäna pengar och jag tycker att det kanske inte är så viktigt alla gånger. Divisionscheferna får en väldigt vaktande roll. "

(Per Tengblad vid intervju 1995)

"Det är ju inte ett familjetråd längre, det är en hel skog. Men även bland den lilla klicken av de äldre så har det varit olika intresseinriktningar. En del har varit väldigt fokuserade på publicistiska frågor, mediefrågor i stort, andra har haft större intresse för de rent industriella frågorna. Det har man då ägnat sig åt med blandad erfarenhet och blandad framgång. Det som ändå har varit sammanhållande och som man har känt varit det som legat i botten, det har varit medieverksamhet, med bokförlag, tidningar och annat. "

(Bengt Braun vid intervju 1995)

Appendix 3:5 - Exempel på tolkningsarbete

RELATIONEN SOM KONSTRUKTION AV ARV

kulturellt arv		symboliskt arv	
förläggeri	värderingar	namnet	kulturmecenat

Begreppen förläggeri, värderingar, namnet och kulturmecenat är hämtade ur bland annat ur nedanstående empiriska utsagor.

Förläggeri

"Andra tycker säkert att vi är tråkiga och lite ålderdomliga och att det inte går tillräckligt fort hos oss. Somliga journalister tycker exempelvis att vi är alldeles för tålmodiga. Men det här är ju uppbyggt på 150 år av tålmodighet. Det är vår långsiktighet som gör att vi orkar ha tålmodet att göra författaråtaganden. Vi har haft en gemensam vision från början och för att genomföra den har vi haft ett större tålamod. Förlaget är 150 år gammalt och på något sätt har det ju blivit det."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Trots vad Calle säger om att han inte är publicist, så är det familjens kunskap, kompetens, kärlek till produkten, produktkunskapen och den humanistiska inställningen till människor, som gör att vi är väl skaffade att driva det här företaget som just ett familjeföretag."

(Marcus Forsell vid intervju 1995)

"Jag ser att vår tradition är att förvalta kapital i mediabranschen. Nu gör böckerna väldigt bra ifrån sig. Förläggare för mig är att ge ut böcker. Publicist är för mig att ge ut tidningar. Radiobranschen är kanske lite publicistisk också. Men vårt ändamål är som jag ser det, är att förvalta kapital i mediabranschen. Det kan ju vara CD-Rom skivor, Internet-kanaler eller vad fan det nu kommer att bli här."

(Marcus Forsell vid intervju 1995)

"Det är ju inte ett familjetråd längre, det är en hel skog. Men även bland den lilla klicken av de äldre så har det varit olika intresseinriktningar. En del har varit väldigt fokuserade på publicistiska frågor, medicfrågor i stort, andra har haft större intresse för de rent industriella frågorna. Det har man då ägnat sig åt med blandad erfarenhet och blandad framgång. Det som ändå har varit sammanhållande och som man har känt varit det som legat i botten, det har varit medieverksamhet, med bokförlag, tidningar och annat."

(Bengt Braun vid intervju 1995)

"...Där tror jag att ett ägande som kan definieras med ett ansikte är starkare än en ägare eller ägande som inte kan det. Det tror jag gäller här, precis som i alla andra familjeföretag, men jag

tror dessutom att lojaliteten till de författare som man ger ut, är väldigt viktig i förlagsvärlden”

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

... Om Bonniers har klarat det och dessutom gjort det som familj, i flera generationer, så väger det tungt. Det väger tungt. Men det förutsätter ju då också att det finns personer som heter Bonnier som visar att de kan klara det. Enda sättet att bevisa det på är att ge ut böcker. Sedan kan man kalla sig bokförläggare för att det står i ett konsortialavtal från 1953, men det är det ju ingen som går på, det är ju som att titulera sig generalkonsul. Det är till intet förpliktigande, om du inte ger ut böcker, tycker jag. Bonniers styrka som bokförlag är att man har varit ledande inom den skönlitterära utgivningen i Sverige sedan drygt hundra år tillbaka. Om man inte är ledande inom det området om tio eller tjugو eller trettio år, så har vi förlorat den styrkan, det är bara att konstatera att då har vi förlorat det till någon annan”

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

Värderingar

”Det andliga arvet hör ihop med bokutgivning och synen på litteratur och någon slags liberal tradition.”

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

”Om det inte fanns någon Bonnier här, skulle vi sannolikt inte sitta i det här huset. Då skulle tjänstemän och övriga ha bestämt att det var både dyrt och irrationellt och leta efter något mer konkurrensmässigt. Men det här huset betyder mycket för mig, jag har i väldigt hög grad vuxit upp här. Eftersom vi äger det här huset också, kan vi sätta krav på att så här mycket har vi råd med.”

(Karl Otto II Bonnier vid intervju 1995)

”Det personliga engagemanget förläggare - författare. Viljan att på förlagssidan ändå våga satsa på nya, oprövade författare, förmågan eller viljan till lyrikutgivning för det är ju inget man blir rik på. Det finns lite av den här typen av kulturella värden som är del av traditionen.”

(Pontus Bonnier)

”Men jag tror att det här ansvaret också har att göra med det fria ordet. I alla fall känner jag det så, jag kan bara tala för mig själv. Det är ett ansvar som på något sätt går ut över det vanliga. I det här fallet så känner man ett ännu större ett ansvar och det är ansvaret för att man sysslar med litteratur och det fria ordet. Att tala om ett slags samhällsansvar, det är kanske att göra det för dramatiskt eller för högtidligt, men i och med att du har sysslat med, om vi nu tar böcker som ett ex, med att förlägga författare så känns ju det som en viktig kulturell insats.”

(Jeanette Bonnier vid intervju 1995)

”Om man skulle säga nej till att ge ut olönsamma debutanter på Albert Bonniers Förlag skulle det vara att bryta traditionen. Det skulle kännas som ett svek. Då lämnar man en viktig röd tråd i det som varit Bonniers publicistiska värld. Så om man skulle säga nej till det skulle det få allvarliga konsekvenser för Bonniers renommé och jag tror att det skulle bli svårare för bokförlaget att

driva affärsverksamheten vidare med en sådan stämpel, åtminstone i det här landet.”
(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

“... Då tror jag, och det är naturligtvis min åsikt, det behöver ju inte vara sanning, men då tror jag att Bonniers förlorat väldigt mycket av sitt intellektuella alibi. Mycket kan förlåtas om man givit ut Pär Lagerqvist. Att våga ge ut osäljbara debutanter i den superkommersiella miljö som media lever i idag har varit oerhört viktigt för Bonniers. Det visar på det engagemang man har för det fria ordet.”

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

”Kontinuitet och tradition. Det som är utöver det vanliga med familjeföretag och som jag inte kan ge namn åt, men det speciella som jag ändå tror finns. Om inte familjen arbetade i företaget, tror jag om jag ska vara ärlig, att det skulle bli mycket mer kommersiellt, mycket mer företagsaktigt, mycket mer räknemissar. Jag tror faktiskt att vi som är familjemedlemmar och som jobbar här håller på andra värden också. Vi finns som en positiv motkraft till det som bara är företagsinriktat. Jag vet att min bror Karl Otto II har värnat om de mer mjuka sidorna gentemot det andra i direktionen. Jag tror att vi har en väldigt speciell känsla för det här företaget och att vi naturligtvis någonstans inom oss också vet att vi är delägare i det. ”Vi är delägare, vi har någon uppfattning om hur vi vill att det här ska se ut. Vad det ska stå för. Vad det ska vara.” Det kanske vi inte delar med alla delägare, men trots allt.”

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Namnet

”Det var en medveten strävan från Karl Otto I och Lisen att bli mer svenska och ett uttryck för detta var de namn de gav sina barn. Men det var ju stämningen i Sverige, före och kring sekelskiftet. Att bli en del av det svenska samhället; svensk litteratur och svenska konstnärer. Samtidigt tror jag också att det var rent opraktiskt att framstå som någon judisk klan. Var man i allmänhetens tjänst som bokförläggare, då var det bättre att vara helsvensk.”

(Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

”Om du är delägare i ett förlag som är förknippat med ditt eget namn dessutom, dessutom som är förknippat med ditt eget namn, så kommer du att framstå som rätt tandlös om du samtidigt får nej från din egen förlagsledning, för en bok som du har kämpat för. Det tror jag är viktigt.”
(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

”Att det inte skulle finnas någon Bonnier på Albert Bonniers Förlag eller på bokdivisionen kan bekymra mig, lite grand. Det trodde jag aldrig jag skulle komma att tycka, men det gör jag faktiskt. Jag tror att det då skulle försvinna en känsla av kontinuitet vilket är en positiv effekt av att vara familjeföretag. En förläggare på ett annat förlag de kan byta förlag och flytta. Heter man Bonnier och är förläggare på Bonniers, då sitter man där man sitter. Det tror jag författarna ibland kan uppfatta som en slags trygghet. Familjen finns där, kontinuiteten finns där.”
(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Kulturmecenat

"Att tala om ett slags samhällsansvar, det är kanske att göra det för dramatiskt eller för högtidligt, men i och med att du har sysslat med, om vi nu tar böcker som ett ex, med att förlägga författare så känns ju det som en viktig kulturell insats."

(Jeanette Bonnier vid intervju 1995)

"När det gäller boksidan finns det ju en tradition att stödja ung litteratur. Ett bokförlag som är allt för opportunistiskt och bara satsar på säkra hästar, kan finnas som ett nischföretag men kommer aldrig att bli ett stort företag. Du måste satsa på okända hästar för att Det kräver då ekonomiska möjligheter och kan du säga en tradition, en villighet ta kostnaden att investera i mindre säkra kort om du vill bli ett stort, tungt, långsiktigt bokförlag. Det är en slags tradition hos familjen att hjälpa fram unga förmågor. Du kan vara mecenat i konstvärlden, du kan vara en slags mecenat i bokförläggarvärlden också. Den traditionen har ju alltid funnits hos oss."

(Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

"Om du ska få good vibrations genom att allmänheten uppfattar att den strategi som du ha statat ut är bra, då behöver det antagligen gå ganska lång tid innan det blir accepterat att denna familjs strategi, vare sig det gäller bokutgivning eller hur man handskas med bruksföretag, är pålitlig, konstruktiv och bra."

(Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

KAPITEL 4 - BONNIERS FAMILJ OCH FIRMA

I detta kapitel kommer jag att presentera min beskrivning av familjen Bonniers relation till sin firma över de första sex generationerna. Jag låter i denna text begreppet firma beteckna företaget eller koncernen eftersom familjen själv refererar till företaget så. Av samma anledning kommer jag att använda ordet tjänstemän med avseende på anställda i företaget och Bonnier(er) som ett sätt att referera till familjens medlemmar.

Beskrivningen presenteras generationsvis och startar i början av 1800-talet och fortsätter fram till 1996. Det är min målsättning att belysa varje generation med de specificerade forskningsfrågorna som underliggande struktur (se avsnitt 2.4.). Likaså behandlas händelser jag anser viktiga för familjens relation till firman. Även om huvudfokus ligger på de familjemedlemmar som antagit aktiva roller som anställda och/eller ägare, kommer även andra familjemedlemmars relation till firman att beröras.

Eftersom ett kännetecken för denna familj är att förnamnen återanvänds generation efter generation finns i appendix 4:1 ett persongalleri över de familjemedlemmar som förekommer i berättelsen. Där finns åtminstone tre Albert, två Ger(h)ard och två Karl Otto. För att underlätta läsning kommer jag att ange personens turordning i familjens historia i anslutning till för- eller smeknamn liksom jag även i citat tydliggör vilken person som avses. Exempelvis kommer det att i texten finnas Albert I, Albert II och Albert III. Centralfigurernas namn, smeknamn samt turordning presenteras i personregistret (appendix 4:1). Jag är dock väl medveten om att denna princip inte tillämpas av familjen.

Likaså kommer jag att ge mer utrymme åt dagens ledande generation, den sjätte i ordningen. Beskrivningen kan betraktas som en illustration av hur familjen Bonniers relation till firman återskapas över generationerna och som sådan utgör kapitlet en (historisk) bakgrund till 1998 års affär mellan Bonnierföretagen AB och Tidnings Marieberg AB. Och med en familjemedlems ord skulle jag vilja börja berätta min version av familjens relation till firman över generationerna:

"Jag försöker tillföra något till detta familjeföretag under en kort tidsperiod. Flera generationer före mig har byggt upp denna firma till det den är idag och jag har varit med och förädlat den, tillfört värde. Därför känner jag att jag inte har rätt att sälja aktierna, jag betraktar dem inte ens som mina. Jag har inte gjort något för att förvärva den lilla ägarandel jag eller den här generationen har i företaget. Varför skulle just jag, i sjätte generationen, vara den som fick kapitalisera?"

(Carl-Johan Bonnier, ägare i sjätte generationen vid intervju 1995.)

4.1 - Grundaren av en dynasti

Denna historia om en företagande familj har sina rötter i Tyskland, i början på 1800-talet. Gutkind Hirschel, son till en bankman från Dresden och hans franska hustru, bestämde sig då för att bryta upp från hemlandet och bosätta sig i Danmark. För att

kunna försörja sig gav han lektioner i franska, men insåg att det skulle vara svårt att försörja sig som lärare. Fyra år senare, 1804, startade han en bokhandel och kom sedermera att även driva länebibliotek och ett eget förlag. Åke Bonnier, Gutkinds sonsons son, skriver i sin historik över familjen:

"1804 är sålunda ett högst betydelsefullt årtal i släkten Bonniers historia; det betecknar begynnelsen av en tradition som nu har bestått i närmare tvenne sekel."

(Åke Bonnier 1974: 11)

Visserligen var det inte Gutkind som grundade det svenska förlag som släkten idag samlas kring men familjen räknar ändå denne dansk-tysk som grundare till bokförläggarsläkten (ibid 1974: 9). Gutkind Hirschel var familjens förste bokförläggare och han gav släkten dess efternamn Bonnier. Strax efter ankomsten till Danmark bytte nämligen tysken namn till det mer franskklingande Gerhard I Bonnier.

På 1820-talet försämrades tiderna inte bara för Gerhard I, hela den danska staten gjorde konkurs. Samtidigt hade barnen blivit stora och det blev allt svårare för Gerhard I att ensam försörja familjen.

"Sommaren 1827 fattades i det bonnierska hemmet i Köpenhamn ett beslut som skulle få betydelsefulla konsekvenser Man beslöt nämligen att utrusta den äldste sonen, den nu 21-årige Adolf, med några större lådor väl valda böcker, och så med Göteborg som anhalt nummer ett låta en ung Bonnier pröva sin lycka som boksäljare i ett annat land."

(Åke Bonnier 1974: 17)

I Göteborg utvecklades Adolfs affärer lungt och framgångsrikt och snart riktade han blickarna mot Stockholm. Adolf öppnade i början på 1830-talet en bokhandel i Stockholm – i basarbyggnaden på Norrbro alldeles vid Slottet. Några år senare, 1835, skrev Adolf till sina föräldrar och erbjöd sig hjälpa till med sina yngre bröders utbildning. Så kom det sig att Albert I och David Felix Bonnier anlände till Adolf och dennes hustru Esther i Stockholm för att få en grundlig inblick i bokhandelns göromål (Åke Bonnier 1974.)

4.2 - Generation två grundar Albert Bonniers Förlag ____

Efter att ha arbetat hos brodern i sex år och lärt sig sortimentsbokhandel sökte Albert I sig ut i Europa. Hans första anhalt i vidareutbildningen var Tyskland, Leipzig, där han arbetade i två månader hos Adolfs kommissionär, K. F. Koehler. Därefter for han till Wien men trivdes inte. Han fick då med hjälp av Koehler plats hos en bokhandlare i Budapest (då Pest) där han tillbringade åtta månader hos Geibels. När han sedan på sin svägerskas bedjan återvände till Stockholm för att hjälpa Adolf, hade han med sig idén till en svensk modetidning – Stockholms Mode-Journal. Hemkommen från utlandspraktiken, öppnade Albert I 1837 en boklåda i Stockholm med namnet Albert Bonniers Förlag. Familjen Bonnier hade ytterligare en bokförläggare.

Albert I gav 1844 ut första årgången av Folkkalendern Svea och veckotidningen Stockholms Figaro. Dessa båda utgåvor hjälpte honom att knyta förbindelser med den yngre generationen svenska författare och han gav sedan ut en veckotidskrift med översättning av utländska romaner. Romanen, som var en ny berättelseform sedan seklets början, introducerade Albert I Bonnier för den svenska publiken i konkurrens med två andra förläggare. (Åke Bonnier 1974: 51)

Åke Bonnier beskriver sin farfar Albert I som en förläggare med klarsynt omdöme, god smak och med stor ekonomisk försiktighet. Han påpekar också att Albert Is fru, Betty, bidrog till finansieringen av hans affärer. Albert I fick ju mer pengar att röra sig med genom giftermålet. Bettys arv efter fadern, grosshandlare Wolff Rubensson, använde Albert I till att diversifiera verksamheten och han investerade i ett tryckeri. (Åke Bonnier 1974: 63)

Några av de författare vars verk Albert I Bonnier fick förlägga tål att nämnas. Zacharias Topelius skildring av den svenska historien, Fältskärns berättelser, var en av förlagets första och främsta produkter. Ett citat från Albert Is sonson får belysa hur författare och Albert Is familjer umgicks:

"Min farfar (Albert I Bonnier, författarens anmärkn) bjöd familjen Topelius på middag på Hotell Rydberg, och min bror Åke och jag fick vara med – han var ju barnens författare."
(Tor Bonnier 1972: 29)

Viktor Rydberg var en annan erkänd svensk författare vars verk Albert I Bonnier förlade. Rydberg fungerade till och med som barnpassare då Albert I och Betty var på utlandsresa. Rydberg hade blivit vald till riksdagsman och sökte en lägenhet varpå Albert I erbjöd honom att bo i deras hem.

Även om Albert I ville fokusera på att förlägga svenska författare var två andra förlagsprodukter grundbulten i verksamheten, vars ekonomiska bidrag familjens inkomst var starkt beroende av. Dels Sveriges Ridderskaps- och Adels kalender, dels Sveriges Handelskalender, en dåtidens Vem är vem. Handelskalendern skulle bestå som företagets finansiella trygghet i flera generationer.

"Den stora upplevelsen på kontor och lager var emellertid då Handelskalendern kom ut. Den dagen var alla på kontoret före klockan 7. På gården och också på gatan hade då redan stockholmsbokhandlarna och flera av de stora landsortsbokhandlarna ställt upp sina kärror för att genast kunna lasta dem och fort – eller helst först – kunna sända ut volymen till sina kunder. Det var – jämte almanackan från Norstedts och senare Almqvist & Wicksell - årets största bokhandelshändelse. Som affär var den odiskutabelt den viktigaste, såväl för förlag som för hela sortiments-bokhandeln."
(Tor Bonnier 1972: 14)

Albert I hjälpte 1864 den unge Rudolf Wall att grunda Dagens Nyheter (DN). Albert I lovade Wall att nattetid och till självkostnadspris trycka tidningen i sitt tryckeri. Efter ett år kunde Albert I plocka ut en liten tryckerivinst. Tio år senare ombildades Dagens

Nyheter till aktiebolag. Efter ytterligare tjugo år övertog Albert I, om än lite motvilligt men för att stödja vännen Wall, 40 stycken aktier. På 1890-talet stödköpte han fler aktier och övertog även sin brorson Isidors DN-aktier då denne var i ekonomisk knipa. Därför hade Albert I vid sin död år 1900 totalt 129 aktier i DN. Dock medverkade han främst som investerare, något aktivt engagemang i redaktionsarbetet utövades inte.

4.2.1 - Ende sonen ärver firman

Sommaren 1855 fick Albert I och Betty Bonnier sitt första barn, Jenny. Ett år senare kom deras förste och ende son, Karl Otto I.

"Karl Otto I Bonnier föddes den 20 juni 1856 och hans framtid var – kan man säga – utstakad redan från vaggan. Han var Albert Is och Bettys ende son och den givne arvtagaren till bokförlaget, som vid tiden för hans födelse redan var ett av de betydande i landet."
(Åke Bonnier 1974: 96)

Så skriver Karl Otto Is son Åke. Karl Otto Is systrar, Jenny och Eva (född några år senare än Karl Otto I) var således inte alls påtänkta som efterträdare till sin far. Så egentligen var han inte ende arvingen, men den givne efterträdaren förberedd redan från vaggan. Hans systrar, Jenny och Eva erhöll varken anställning eller ägarandel i firman (Åke Bonnier 1974). Istället ärvde de annan finansiell egendom efter fadern, något de bland annat använde till att, tillsammans med brodern, inrätta ett stipendium i faderns namn. (Karl Otto I Bonnier 1930-31 fjärde bandet).

Men systrarna spelade ändå en väsentlig roll i förlagets arbete. När deras mor Betty avlidit tog Jenny över rollen som värdinna åt sin far. Eva blev konstnärinna, den enda familjemedlem som yrkesmässigt ägnat sig åt den målade konsten. Dock lever detta konstintresse starkt vidare i familjen. De båda systrarna bistod också sin far Albert I i mer handfast förlagsarbete. Exempelvis citerar Åke Bonnier ett brev hans farfar sände till Karl Otto I under dennes utlandsår.

"Jag fick igår några Upsalaskizzer af Strindberg Flickorna tycka de äro rätt roliga – så jag kanske tar dem."
(Åke Bonnier 1974: 103)

4.3 - Familjen och firman etableras i svenskt kulturliv

De båda döttrarna fick alltså tjänstgöra som sin fars förlagsrådgivare (ibid). Men hans efterträdare var de inte. Det var Karl Otto I predestinerad till och utbildades redan från tidig ålder att ta över efter sin far. När Karl Otto I fyllt sexton sattes han av sin far i praktisk lära i vilken han följde bokutgivning i stort sett från ax till limpa. Han tillbringade först en tid på sätteriet och därefter på tryckeriet, allt för att lära sig hur man sätter upp en boksida och trycker den. Sedan arbetade han på lagret och flyttade slutligen till förlagsexpeditionen. Nästa steg var att praktisera i en sortimentsbokhandel och Karl Otto I arbetade i det som tidigare hade varit hans farbrors boklåda på Norrbro.

Därefter skickade Albert I sin son utomlands för att han skulle lära sig tysk och fransk bokhandel samt respektive språk (Åke Bonnier 1974). Liksom sin far började han i Leipzig hos Koehler, där Albert I hade skaffat honom en volontärsplats. I likhet med sin far spenderade han även tid i en sortimentsbokhandel i Wien. Först i slutet av 1880 kom han tillbaka till Sverige och sin fars förlagsverksamhet. Karl Otto Is son, Tor, berättar så här om ett minne av faderns och farfaderns samarbete:

*"Hos farfar Albert I Bonnier var vi under åtskilliga år till middag varannan söndag. Odrägligt! ... Genast efter middagen tog farfar med sig vår far till sitt arbetsrum och dörren stängdes. Först under de sista åren på 90-talet fick jag någon gång vara med. De fortsatte där dagens arbete, framför allt gick de gemensamt igenom utländska tidskrifter, för att se vad som möjligen kunde översättas. Det var **Börsenblatt** och **Publishers' Circular**, men också populära publikationer som **Illustrated London News** och **Revue des Deux Mondes**. Denna sista var min farfars beundrade livorgan – han dog med ett nummer på sitt sängtäcke."*
(Tor Bonnier 1972: 18)

Karl Otto I skulle bli den som verkligen förstärkte förlagets litterära prägel. Vid sekel-skiftet ärvde han en väletablerad familjestyrd verksamhet. Även om företaget, och därmed familjen, fortfarande var finansiellt beroende av Handelskalendern, så förankrade Karl Otto I förlagets kulturella affärsstrategi. Han vinnlade sig om att skapa ett förlag för svenska författare med framtiden för sig.

"Jag kan inte minnas att det någonsin talades om konst och litteratur hos morfar och mormor. Men vi levde med det i det hemma hos oss på Karlavägen. Vår far tog ju hem alla förlagets nyutkomna böcker – och man ska komma ihåg att då, på 90-talet, kom nästan all ny svensk litteratur på Albert Bonniers förlag."
(Tor Bonnier 1972: 24)

Karl Otto I ärvde flertalet författare efter sin far varav en av de mest kända var August Strindberg. I samband med Giftasåtalet då Strindberg stod åtalad för gäckeri med sakramenten knakade det i fogarna mellan förläggare Albert I Bonnier och Strindberg. Samtidigt som familjen inte utåt tvekade att stå vid Strindbergs sida vid åtalet, fanns det mycket groll mellan förläggaren och hans författare. Grollet löstes genom att Karl Otto I tog över förlagskontakterna med Strindberg efter sin far. En idag verksam förläggare menar att denna historiska händelse har varit av avgörande betydelse för familjeföretaget och är det fortfarande.

"Det är fruktansvärt viktigt att Bonniers vågade ge ut Strindberg. Helt avgörande. Ingen annan ville ju ta i honom. I Giftasprocessen stod man ju på hans sida. Det är väsentligt som jag ser det. Det skapade en etisk norm för den publicistiska verksamheten som har attraherat författare, tjänstemän och förläggare sedan dess."
(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

Att relationen mellan Strindberg och familjen förbättrades något innebar dock inte att den blev utomordentlig. Familjen valde att inte ge ut några av Strindbergs senare alster, vilket fick honom att vända sig till andra förlag. Emellertid erbjöd de finansiell hjälp

under hans sjukdomstid, vilket till slut fick Strindberg att till sina barn skriva att de alltid skulle värna familjen Bonnier, ty Bonniers hade värvat dem.

Karl Otto I stärkte också familjens aktieinnehav i Dagens Nyheter. Familjen förvärvade genom hans försorg majoriteten av aktierna. Det avtal som Karl Otto I gjorde med Dagens Nyheter grundare har värnats generationerna igenom. Han lovade i detta avtal att familjen inte skulle utnyttja sin majoritetsställning till att påverka det redaktionella arbetet, en princip som familjen sökt verka efter sedan dess.

4.3.1 - Hemma hos firmafamiljen

Karl Otto I gifte sig 1882 med Lisen Josephson (född 1861). Hon var äldsta dotter till grosshandlare Wilhelm Josephson och hans maka Emelie. Som liten undervisades Lisen och hennes syster Anna (under några år gift med Ernst Thiel) i hemmet tillsammans med tre flickor till; Hanna Hirsch (sedermera gift med Georg Pauli), Betty Hirsch och Emma Lamm (senare gift med Anders Zorn). Deras lärare var Ellen Key och genom henne fick de högborgerliga flickorna en tämligen social-radikal uppfostran med den tidens mått. Både Ellen och Hanna (Pauli) återfanns i makarna Karl Otto I och Lisen Bonniers nära umgänge (se nedan).

När Albert I var död avtog systrarna Jennys och Evas inflytande över firman. De ägde inga andelar i firman och kanalen för deras inflytande, fadern, var död. Istället tog fru Lisen över systrarnas arbete. Hon spelade en viktig roll i det intensiva författarumgänge och samhällsengagemang som hon och Karl Otto I bedrev tillsammans. Karl Otto I och Lisen byggde den fastighet belägen mittemot dövtumsskolan på Djurgården som sedan dess varit familjens fasta punkt – Nedre Manilla. Ritad av arkitekten Ragnar Österberg är detta en mangård sammanlänkad med flottans anrika Kruthus. Karl Otto I och Lisen flyttade in 1910. Karl Otto I och Lisen umgicks intensivt med dåtidens kulturpersonligheter och det var ofta på Manilla de sågs.

"Vi barn fick inte vara med vid middagen utan stod i en klunga utanför glasdörren, som skilde korridoren från matsalen, och tittade och försökte lyssna. Efter middagen och kaffet tog det seriösa vid. Ellen Key eller min far läste något, som var aktuellt. Det var i hög grad inedit (outgivet), som fransmännen säger: stycken ur något nyinkommet manuskript eller korrektur av någon bok, som höll på att sättas – ett förläggarskråets prerogativ och nog så stimulerande. Det mesta och bästa av 90-talets litteratur fick sin första publik på detta sätt.

Då vi barn kom upp i tonåren fick, eller skulle, vi vara med vid högläsningen. Det var inte alltid så roligt och någon gång försökte jag smita. Min far kommenterade efteråt: Ja, det är dumt att ge bagarbarn bröd."

(Tor Bonnier 1972: 25)

I de nybyggda delarna, Nedre Manilla, hölls middagarna med de närmaste vännerna, tillika affärsbekanta, och här fanns tillräckligt med plats för den omfattande porträttsamling av familjen, dess vänner och affärsbekanta Karl Otto I byggt upp. Carl Larsson och hans fru Karin, Verner von Heidenstam, Ellen Key, Isaac Grünewald, Sigfrid Hjertén

och makarna Hanna och Georg Pauli var bara några av de som flitigt sågs gästa det Bonnierska hemmet.

"... och föräldrarnas umgänge bestod nästan helt av författare och konstnärer, mest konstnärer. Min far har i sina minnen talat om den grupp, "Juntan" (Hanna Pauli med make Georg, Klas Fåhræus, Richard Bergh, J.A.G Acke, Nanna och Arthur Bendixson samt Ellen Key), som Hanna Pauli porträtterat i sin gruppbild, "Vännerna". Vännerna samlades och åt middag hemma hos varandra, men jag tror att de oftast var hemma hos oss."

(Tor Bonnier 1972: 24)

Genom att dessa personer även utgjorde affärsbekanta, inte bara personliga vänner, kunde Albert Bonniers Förlag etablera sig som de stora svenska författarnas förlag. Nedre Manilla och dess porträttsamling av erkända stora svenska författare och konstnärer och familjens olika representanter – de flesta målade av vännerna Larsson, Grünewald och Pauli – räknas av dagens familjemedlemmar som en synnerligen värdefull familjetillhörighet. Detta även om de själva inte alltid har vuxit upp på egendomen. Framför allt säger de att Nedre Manilla och dess porträttsamling symboliserar familjens tradition.

Involveringen av affären i familjens privata och sociala umgänge hade flera konsekvenser. Fruns ställning och betydelse för företaget blev synligare än tidigare. Hon var inte bara värdinna utan i allra högsta grad del i samtalet. Flera av de konstnärer familjen umgicks med var par i vilka kvinnorna också vara verksamma som Sigrid Hjertén och Karin Larsson, även om den senare avbröt sitt skapande efter giftermålet. Ellen Key var ensamstående. Lisen var den som värnade starkast om att barnen skulle få en uppfostran i enlighet med Ellen Keys filosofi. Lisen insåg också betydelsen av att den yngre generationerna tidigt knöt kontakter med förlagets olika författare. Albert II Bonnier berättar om sin farmor Lisen:

"En författarpersonlighet som tillhörde min farfars generation var Hjalmar Söderberg, som jag träffade köksvägen Farmor Lisen hade ordnat så min yngste farbror Kaj fick äta frukost hos familjen Söderberg Under något år fick jag ansluta mig till denna utspisning Någon gång i veckan skulle man gå in och hälsa på farbror Hjalme. Avsikten var att ge de bonnierska ungdomarna en personlig kontakt med den store och berömde författare, "en närhet till ett geni i hans diktarverkstad" som min patetiska farmor uttryckte saken."

(Albert II Bonnier 1985: 63-4)

Ett av Karl Otto Is barnbarn, uppvuxen på Manilla, berättar en episod som tydligt visar att gränsen mellan fritid och arbetsliv var flytande.

"Jag bodde hos farfar och farmor. Då kom farfar hem på eftermiddagarna med de nya manuskript som han hade fått till bokförlaget. Så läste han högt för farmor. Jag satt på golvet och lyssnade. Jag är inte säker på vem som var förläggaren, om det var min farfar eller farmor, men jag fick ett mycket starkt intryck att förläggeriet var en livsgärning, ett kall."

(Lukas Bonnier vid intervju 1995)

Minnet är också exempel på hur frun utgjorde en viktig samtalspartner och att hon med

all säkerhet hade ett inflytande över vilka böcker som publicerades, även om hon aldrig formellt ansågs tillhöra företagets personal. Lukas far, Tor, vittnar också om hur svårt det var att skilja på hemmet och arbetsplatsen.

"Då jag en gång blev tillfrågad om jag inte ville teckna ner några minnen om min far, ett litet porträtt, så var det första som slog mig – korrekturet. Jämt satt han med korrektur. Han fick inte ha det med sig till middagsbordet, men det dröjde ingen lång stund efter middagen förrän han satt med det, antingen hemma, eller också gick han ner på kontoret, om det var för stöjigt med alla ungarna. Någon gång fick vi hjälpa till. Det kunde vara motläsning av ett korrektur eller, då hela familjen, samlad kring salsbordet, fick i uppdrag att sortera lapparna till Handelskalenderns register. Hemmet var arbetsplatsen nästan lika mycket som kontoret."
(Tor Bonnier 1972: 237)

Lisen utförde flera uppgifter av betydelse för familjeföretaget. Hon hade det främsta ansvaret för uppfostran av de yngre generationerna bokförläggare. Tillika var hon betydelsefull som värdinna vid de många middagar för "affärsbekanta" som anordnades på Nedre Manilla.

"Med åren blev familjen så stor. Barn och barnbarn och så småningom barnbarns barn upptog alltmer min mors intresse. Man hade flyttat ut till den reputerliga villan på Djurgården, huset och hushållet fick en annan karaktär, och min mor blev en uppskattad värdinna för in- och utländska kulturpersonligheter."
(Tor Bonnier 1972: 236)

4.3.2 - Bonnier och nationalismen

Under den tid då Karl Otto I levde var nationalismen ett starkt tema inom konsten och den övriga samhällsdebatten. Det påverkade även honom och hans fru. Familjen Bonnier hade ett utländskt klingande namn som ibland inte alltid var lämpligt affärsmässigt. Att byta efternamn var dock inte på tal, det hade redan blivit alltför starkt förknippat med förlaget och det med stora svenska författare. Ett annat sätt att tydligt markera sin ställning som just de svenska författarnas förlag var att ge barnen ursvenska, för att inte säga fornnordiska namn: Tor, Åke och Kaj.

"Det var en medveten strävan från Karl Otto I och Lisen att bli mer svenska och ett uttryck för detta var de namn de gav sina barn. Men det var ju stämningen i Sverige, före och kring sekelskiftet. Att bli en del av det svenska samhället; svensk litteratur och svenska konstnärer. Samtidigt tror jag också att det var rent opraktiskt att framstå som någon judisk klan. Var man i allmänhetens tjänst som bokförläggare, då var det bättre att vara helsvensk."
(Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

Karl Otto I skriver i sin biografi i fem band över förlagets historia, hur han anser att Bonnier borde anses assimilerade, riktiga svenskar, med tanke på att de har bidragit till utgivningen av den främsta svenska litteraturen: Heidenstam, Fröding, Strindberg (K O Bonnier 1930-31).

"Hos sina barn inpräntade han många gånger: "Låt inte förskräcka er, då de ropar judar efter er. Vi är svenskar."

(Tor Bonnier 1972: 244)

Tor Bonnier skriver i sina memoarer att Karl Otto I såg sig själv som bärare av en tradition och som ansvarig för att föra familjens värv som förläggare vidare.

"Jag var inte här för min egen skull. Jag var här för att följa en tradition. Jag var här för mina uppdragsgivares, mina plikters, mina medarbetares och mina vänners skull, men framför allt var jag här för er skull, mina närmaste, ni som blivit mina efterkommande."

Vi vet att det är så. Och det är därför vi är honom så stor tack skyldig."

(Tor Bonnier 1972: 248)

4.4 - Firman växer och familjen beskärs

Karl Otto I var således ensam ägare till firman och han fick tillsammans med fru Lisen sex barn; Tor, Greta, Åke, Elin, Gert och Kaj. När Karl Otto I gick bort 1941 gällde arvsprincipen att endast barn som ville arbeta i firman skulle arva faderns andelar. Gert valde en helt annan karriär än förläggaryrket och blev vetenskapsman. Hans kompensation för de uteblivna andelarna i firman var ett forskningslaboratorium. Det fanns dessutom ännu ett villkor som begränsade antalet möjliga arvingar. Enligt en outtalad regel som gällt sedan tidigare fick inga Bonnierdöttrar arbeta i firman. Med andra ord ärvde bara förlagsverksamma söner (Tor, Åke och Kaj) firman. De övriga tre barnen ärvde fastigheter och andra finansiella tillgångar. Så medan sönerna hade möjligheten att själva bestämma om de ville ta anställning i firman och bli delägare var det inte en realitet för döttrarna.

4.4.1 - Arvskifte till fjärde generationen

Döttrarnas uppgift var i enlighet med deras mors att gifta sig och framgångsrikt sköta man, barn och hem. Elin gifte sig med Yngve Larsson och Greta med Tore Berg. Båda tog sina mäns efternamn och förlorade därmed en tydlig symbol för anknytning till förläggarfamiljen. Döttrarnas formella inflytande var således mycket begränsat. Systrarna kompenserades visserligen med finansiella tillgångar vid arvsskiftet, men bokförlagets värde steg betydligt i förhållande till det arv systrarna erhölet, så likvärdiga var arven inte.

"De (Elin och hennes man Yngve Larsson, förf. anm.) bodde i Mullberget, ett hus bredvid Manilla som Karl Otto I hade gett henne, ombyggt av Österberg. Elin, som var lärarinna, hade till uppgift att föda barn och sköta Yngve, huset och Karl Otto I och Lisen. Allt hon hade hört och lärt hemma under sin uppväxt samt det att hon var född Bonnier kom Yngve till godo. Jag tänker inte på hennes förmögenhet – som inte var stor. Elin kunde någon gång antyda någonting om sina bröders bättre lott i livet, och när hon gjorde det förstod man vidden av orättvisan i att ha vuxit upp i den gamla samhällsordningen där kvinnan levde ett skuggliv. Hon och systern, Greta Berg, också gift med en akademisk ämbetsman, var av födseln "äkta" men blev

genom sina giftermål ställde utanför det materiella paradiset. Inte heller deras män fick anställningar i (inkomster från) firman.”

(Jytte Bonnier 1993: 62)

Men Elins man Yngve Larsson, invaldes senare som styrelseledamot i Dagens Nyheters styrelse. Den inblick som döttrarna Bonnier fortsättningsvis fick i affärerna kan därmed sägas vara tämligen liten. När både Karl Otto I och Lisen gått ur tiden, beslutade Tor i samråd med sina två firmabröder Åke och Kaj att Manilla och de porträtt av förlagets författare som prydde väggarna skulle ägas av firman. Den nedre våningen skulle fortsättningsvis användas till representation och familjesammankomster för den växande familjen. Den övre våningen skulle utnyttjas av Tor och hans familj. Manilla blev således firmans hus (Jytte Bonnier 1993: 33). På sätt och vis blev då den delen av familjen som inte var ägare till firman – systrarna och Gert – hemlösa. De lämnade familjehemmet Manilla, de blev inte inbjudna till de firmafester som hölls där, men kombinerade familj- och firmafesterna var de dock ibland deltagare i. Därmed förlorade de den sociala kontakten med firmans författare och fick inte tillgång till den information som där cirkulerade.

”Så länge Karl Otto I och Lisen levde blev alla informerade om både firman och familjen men efter deras död blev det annorlunda. Manilla var en del av firman och firman en del av familjen, och när firman övergick till endast firmaherrarna, bortsett från Gert Bonnier som var professor i genetik, gled systrarna och deras barn långsamt ut ur bilden även i relationen till Manilla.”

(Jytte Bonnier 1993: 16ff)

Döttrarnas minskade insyn i firman synliggjordes även efter middagarna, då familjens män samlades i biblioteket för att dricka konjak och dryfta viktiga affärsfrågor. Dit var svärsönerna välkomna men eftersom de i övrigt inte hade tillgång till de arenor där företaget diskuterades blev deras involvering i samtalen begränsad.

”Kvinnornas ställning i familjen kunde anas på tillställningarna. Efter middagen gick herrarna in i biblioteket för att prata affärer eller för att få skvallra i fred. Vad de icke affärskunniga ingifta herrarna företog sig vet jag inte men föreställer mig att de låtsades om ingenting, vilket inte kan ha varit så lätt. Firman, som de ingifta inte hade med att göra, var det stående samtalsämnet. Man kan säga att de kvinnliga familjemedlemmarna i högre grad blev ställda utanför än de ingifta kvinnorna som åtminstone fick höra talas om såväl kulturella, som den ekonomiska utvecklingen. De bedrev också representation för firmans räkning och kunde dessutom ha turen att sätta en son till världen och därigenom bli ”äkta.”

(Jytte Bonnier 1993: 15-6)

Fruarna bidrog däremot till att stärka sin makes och sina barns inflytande ytterligare om de, som i Åkes maka Evas fall, medförde en betydande förmögenhet till familjen.

Även äldste sonen Tor var tveksam till huruvida förläggaryrket passade honom. Så här beskriver han sextio år senare det samtal han hade med sin far när han meddelade att han inte ville bli bokförläggare.

"Det blev en lång tystnad. Min far gick fram och åter på den ena sidan av det stora packbordet, jag stod på den andra, ängslig och obstinat. ... Så började han tala om sig själv. Om sina utbildningsår och vad de givit honom av kunskaper på många områden, om sin far, sina farbröder och sin farfar och om den tradition som redan skapats, om vilken glädje och stimulans det var att få träffa och lyssna till de stora begåvningarna, de stora talangerna, men också att hjälpa den unga svenska litteraturen och att i vårt land få sprida den stora utländska. Så talade han om vilken tillfredsställelse det var för honom att vara affärsman och just bokförläggare, detta fina yrke, som förband idealitet med realism, vilket ju var själva livets innehåll. Mest talade han om Sverige, sitt älskade fosterland: vi behövs i Sverige, vi judiska bokförläggare, vi har känslor för litteratur och konst i blodet, vi har de europeiska förbindelserna och vi har också affärs-erfarenheterna."

(Tor Bonnier 1972: 17)

Tor lämnade därefter förlaget för studier vid Uppsala universitet. Mycket av studietiden ägnade han åt att umgås med litterärt intresserade studiekamrater. Tor accepterade 1903, om än efter en lång betänketid och enligt hans memoarer även utan entusiasm, att tillbringa en läroperiod utomlands. Tor ville gifta sig och såg som sin enda möjlighet att arbeta inom förlaget för att kunna försörja sig och sin fru. Karl Otto I skriver då ett brev till sin son (Tor Bonnier 1972: 61). Brevet är en av de viktigaste källorna till Karl Otto Is inställning till familjeföretaget och finns därför i sin helhet i Appendix 4:2.

I Karl Otto Is historiska band över bokförlaget skriver han mycket lite om familjen. Det är mest en redogörelse för och presentation av förlagsarbete och författare (Karl Otto I Bonnier 1930-31). Men i brevet till sonen Tor talar han om familjeföretagandet i stort och smått. Brevet innehåller "hotelser" om att endast arbete i förlaget snabbt nog kan finansiera det efterlängtdade äktenskapet varvat med krav att Tor skall visa sig duglig och framför allt inte radera det som farfadern och han själv byggt upp, minsta tecken på lätja och Tor riskerar att bli arvlös.

Karl Otto I varnar i brevet för tredje generationens förfall och drar sig inte för att kritisera och anmärka på detaljer som sonens handstil. Samtidigt finns här en ton av en orolig faders pockande. Karl Otto I lockar med tillfredsställelsen av att föra en tradition vidare, att utbilda det svenska folket. För mig är nog ändå hans resonemang om ansvaret och traditionen mest intressant. Han fastslår att familjen har en tradition och ett ansvar och vill inte Tor ta över finns andra i familjen på tur. Kanske är det detta hot Tors tredje fru Jytte har i tankarna när hon skriver att Tor som äldste son hade ett extra hårt tryck på sig att axla förfädernas mantel. (Jytte Bonnier 1993)

Så efter en kort tids utflykt och uppror mot sin far, då Tor läste vid Uppsala universitet, återvände han strax före sitt första äktenskap till firman. Det var alltså giftermålet som tvingade honom tillbaka. Han behövde pengarna för att finansiera sitt äktenskap med Greta Lindberg, dotter till Dramatens skådespelaren August Lindberg. Henne hade Tor lärt känna under sina många somrar ute på Dalarö. Fadern Karl Otto I framställde det som enklast att finansiera äktenskapet genom att arbeta i firman. Dessutom skriver Tor i sina memoarer att hans egen mor och den blivande svärmodern hade beslutat att de unga skulle gifta sig.

4.4.2 - Flera ägare till firman

I och med den fjärde generationen, Karl Otto Is barn, var det således första gången som ett flertal personer tillsammans drev företaget. Tidigare hade företagets chef även varit dess enda ägare. Nu var ägarna tre: Tor, Åke och Kaj. Från dessa bröder härstammar uppdelningen av familjen i Tor-, Åke- och Kaj-grenen. Likaså grundlades Tor-grenens dominans, framför allt genom att arvskiftet gav Tor 36 procent av företaget medan Åke och Kaj ärvde 30 procent vardera. Resterande procent behöll Karl Otto I fram till sin död. Även om Tor innehade en större andel var hans övertag inte så stort att hans bröder inte kunde rösta ner honom, men Tor fungerade som den fjärde generationens överhuvud. Snedfördelningen vid skiftet av företagsandelarna kom att sprida sig till att även gälla företagsledarpositionen. Vissa familjemedlemmar menar att det blev regel att äldste sonen skulle få en större andel än efterföljande söner, samt att familjens patriark skulle komma från Tor-grenen.

4.4.3 - Inskolningen i hantverket

Under småbarnsåren hade Lisen ansvarat för sönerns uppfostran och till viss mån även planerat deras exponering för förlagets författare. När de sedan närmade sig arbetsför ålder övertog Karl Otto I ansvaret för att de på lämpligt sätt tränades för tjänstgöring och karriär i firman. Exempelvis ordnade han feriearbeten på firman åt dem. På så sätt fick Tor tidigt fått lära sig hantera en kast, dvs lära sig sättning av boksidor.

"Till julen 1892, någon vecka innan jag skulle fylla tio år, fick jag av min far en kast, fylld med typer och behövliga tillbehör; vinkelhake, skepp, en liten färgvals och en klappborste att klappa av ett korrektur. Innan jullovet var slut kunde jag hjälpligt sätta upp en sida – förlagan var ur Topelius "Bullerbasis" – binda upp den och ta ett avtryck. Så var jag i yrket eller, som min far högtidligen sa, lärning i konstförvanternas skrå. Där har jag blivit, om också det tekniska i bokframställning inte varit min starka sida. Så fick jag under julloven, några veckor under sommarlovet och många eftermiddagar efter skolan ströva omkring och här och var ta ett handtag." (Tor Bonnier 1972: 11)

Därefter skickade Karl Otto I sina söner på volontärtjänstgöring utomlands. Döttrarna sörjdes inte för på samma sätt. Tor var därför, liksom sin bror Åke, i Frankrike som volontär hos tyska och franska bokhandlare och förläggare. Utomlandspraktiken inleddes i Leipzig 1904 och utlandsperioderna användes till att knyta affärskontakter. Exempelvis fick Tor order hemifrån att söka upp arvtagaren till Fritzes Bokhandel, Gunnar Söderberg (Tor Bonnier 1972: 7). Under tiden i utlandet agerade Tor även som förlagets utrikeskorrespondent.

Volontärperioden i Frankrike var en nyhet i familjens historia. Karl Otto I hade varit på väg till Frankrike men blev sjuk och fick avbryta läroperioden. Sonen Tor tillbringade dock ett år i Paris tillsammans med sin nyblivna hustru Greta. Dock fann han inte perioden i Paris särskilt lärofylld, liksom i Tyskland ägnade han allt mer tid åt det som hände och planerades hemma på förlaget. I korrespondensen mellan far och son kan man utläsa att de diskuterade affärer. (Tor Bonnier 1972: 77ff). Tor och Greta flyttade snart hem och 1925 efterträdde Tor sin far som företagets vd.

4.4.4 - Firman diversifierar

Under sin tid som vd utvecklade Tor familjeföretaget ganska omfattande. På så sätt undvek han att radera det hans far och farfar hade byggt upp. Hotelsen från faderns brev, att "inte yfvas af fädrens ära" (se appendix 4:1), hade satt sina spår i Tors minne, kanske kände han dem outtalat redan innan han ville byta bana. Kanske var det därför han tvekade över ett bokförläggarliv. Även hans sonson minns denna tveksamhet hos farfadern.

"Thomas Manns novell om familjen Buddenbrook från 1910, behandlade en familj vars företag förstördes i den tredje generationen. Min farfar Tor blev starkt påverkad av den boken och extremt angelägen om att inte förstöra vårt företag. Istället expanderade han det."
(Carl-Johan Bonnier i Månadens Affärer, Juni 1995)

Tor fortsatte dock sin fars nära, intima och sociala umgänge med författare och kulturpersonligheter.

"Det var på Manilla som den svenska intellektuella maffian under artonhundratalets slut kom samman. Det var även där Bonniers Bokförlag blev starkt just genom Tors sociala nätverk och att han var duktig på att röka cigarr. Jag tror det var Tors pojkdrom; röka cigarr, dricka champagne och vara trevlig med författarna. I och med att Tor var en trevlig skit, ville författarna förlägga sin bok hos honom."
(Marcus Forsell, vid intervju 1995)

Han genomförde också, några år efter utnämndet till verkställande direktör, den affär som skulle bli en av de absolut mest centrala i Bonnierfamiljens historia; inköpet av Åhlén & Åkerlund 1929. Åhlén & Åkerlund var ett tidskriftsförlag lett av syskonen Erik och Anna Åkerlund. Tidskriftsförläggari var inget familjen Bonnier tidigare varit involverad i. Visserligen innehade de en ägarandel i Dagens Nyheter, men ingen av familjens medlemmar hade erfarenhet från förläggari av tidskrifter. Köpet var en diversifiering av familjens verksamhet, från förläggari av det tämligen långsiktiga mediet böcker till förläggari av de mer kortsiktiga månadsmagasinen och periodikorna (tidskrifterna). Inköpet i sig var mycket riskabelt.

"Åke kom från USA och trodde på tidskrifter. När Åhlén & Åkerlund blev till salu var det en spännande affär att göra. Tor sa alltid att det var hans stora affär. Han lånade 7 miljoner kronor av Stockholm Enskilda Bank, en stor summa på den tiden."
(Simon, Tors son, berättar om faderns affär vid en intervju 1995)

Något som faktiskt visar att familjen förberedde ett närmande till tidskriftsbranschen var att nästa generation representerades av Albert II Jr, Tors son, vid tiden för inköpet befann sig i USA. Han var där för att just lära tidskrifts- och tidningsförläggari på New York Times (se mer längre fram).

4.4.5 - Andra världskriget

Tors två bröder, Kaj och Åke, arbetade även de inom företaget. Även om Tor var den som låg bakom inköpet av Åhlén & Åkerlund, kom hans bror Åke, att inneha en central position i tidskriftsförlaget fram till andra världskriget. Då begav han sig tillsammans med sin amerikanska fru Eva till USA, för att inte återvända förrän efter krigsslutet. Eva var judinna och upplevde de antisemitiska strömningar som rådde i Sverige och Europa vid den här tiden som starkt hotande. Även Karl Otto I upplevde detta. Ett av hans barnbarn minns att farfadern undersökte möjliga flyktvägar för familjen och att det fanns planer för hur barnbarnen skulle kunna undkomma tyskarna via Ryssland till familjens egendomar i Brasilien. Dock var det bara Åke och hans amerikanska fru som inte fanns i Sverige under andra världskriget. Åke hade 1939 farit till USA för att ta hand om familjens bokhandel, Bonniers Bokhandel, på *Fifth Avenue* i New York. Han blev kvar där under hela kriget, dels för att han helt enkelt inte hade möjlighet att ta sig hem, dels för att hans likaledes judiska hustru hade sitt föräldrahem i Gloversville, New York.

Under andra världskriget startade Albert II tillsammans med journalister från Åhlén & Åkerlund kvällstidningen *Expressen*. Ett av skälen var att motverka *Aftonbladets* antisemitiska budskap. *Aftonbladet* ägdes vid den här tiden av Torsten Kreuger.

"Även om jag la grunden för Expressens tillkomst, var det nog den politiska utvecklingen inom den lokala stockholmska kvällspressen med bl a det då nazistiska Aftonbladet, som drev fram beslutet om utgivningen av Expressen. Det behövdes, ansåg man 1944, ytterligare en nationellt spridd dagstidning till försvar för de liberala och frisinnade idéer som Dagens Nyheter av tradition stod för."

(Albert II Bonnier 1985: 175)

Familjens judiska ursprung gjorde sig också påmint på andra sätt. Under andra världskriget fanns långt framskridna flyktplaner för familjens olika medlemmar i händelse av att tyskarna skulle invadera även Sverige. Sigfridsson diskuterar också i "Boken om Bonniers" (1995: 92-6) hur familjen enligt vittnesmål försökte föra ut pengar till USA under kriget som en säkerhetsbuffert.

4.4.6 - Familjeträdet beskärs

De tre bröderna försökte att dela upp ansvaret för olika verksamhetsgrenar mellan varandra. Tor var överhuvudet och ägnade sig allt mer åt övergripande frågor. Han hade genom köpet av Åhlén & Åkerlund inlett differentieringen av familjens verksamhet. Mellanbrodern Åke var chef för tidskriftsutgivningen, men befann sig under hela andra världskriget och ytterligare några år därefter i USA. Den tredje brodern Kaj var den som förde familjens bokförläggartradition vidare. Visserligen fortsatte Tor att vårda sina författar- och kreatörrelationer, men Kaj var den ledande kraften på bokförlaget.

Arbetsfördelningen till trots (eller kanske på grund av den) gled bröderna allt mer i sär. Dagens generationer har svårt att förklara anledningarna till den schism som senare uppstod och som ledde till att Kaj löstes ut. En förklaring utgörs av att skillnaden var stor

mellan Tor och Kaj. Tor ville tjäna pengar, Kaj ville ge ut konstnärliga böcker. Åke blev fångad mitt emellan. En tydlig sammandrabbning mellan de två värden som familjen har tvingats hantera över hela sin verksamma period; det humanistiska mot det kapitalistiska. Enligt en annan förklaring hade bröderna olika uppfattningar om hur man skulle hantera ett dotterbolags allt sämre lönsamhet. Antingen krävdes stora investeringar eller skulle bolaget tvingas läggas ned. En nedläggning av en verksamhet skulle i sig utgöra ett brott mot den tradition som utvecklats. En tradition som klart motsa sig nedläggning av verksamheter, eftersom personalen då inte kunde garanteras arbete. Kaj var dock emot en dylik investering. Tor och Åke valde att investera kraftigt istället för att lägga ned dotterbolaget.

Samtidigt som familjen sökte en lösning på bråket runt dotterbolaget skedde en rad omstruktureringar i ägandet av familjens bolag. De två äldre bröderna Tor och Åke löste ut Kaj ur Albert Bonniers Förlag och Åhlén & Åkerlund. För familjens ägande av Dagens Nyheter upprättades ett nytt bolag Deni, i vilket Kaj kvarstod som ägare. I detta fanns ägarrepresentanter från Kaj-grenen med cirka arton procent av bolagets andelar. Kaj-grenen lämnade således bokförlaget och tidskriftsdelen, men behöll sina intressen på dagstidningssidan. Familjen var nu beskuren ytterligare en gång i denna generation. Inte bara de söner och döttrar som inte ville eller fick arbeta i bolaget skrevs ur familjen eller ägarskaran, utan även de familjemedlemmar som inte ville leda företaget enligt majoritetens önskan försvann. Istället skapades två olika företagsfamiljer, en i det som skulle bli Bonnierföretagen och en annan, större familj, i Dagens Nyheter, sedermera Marieberg.

4.5 - Femte generationen industrialiserar media

Ägarförändringarna i bolagen följdes också av ett arvskifte till den femte generationen. Andelarna i Albert Bonniers Förlag (organiserade i Handelsbolaget firma Albert Bonnier) och Åhlén & Åkerlund överfördes i den man det var möjligt till Tor och Åkes barn och barnbarn, för att reducera arvsskatten. Dessutom upprättades 1952 ett konsortialavtal med syfte att reglera förhållandet mellan ägarna under femtio år framöver.

Konsortialavtalet upprättades på ett sätt som skulle underlätta för familjen att överlämna kontrollen av företaget mellan generationer. Det formulerades även så att det skulle vara oförmånligt att lösa in sina aktier. Detta för att förhindra att allt för många familjemedlemmar kunde bli utköpta med risken att den totala kontrollen skulle förloras. I praktiken kom aktierna att bli, om inte värdelösa så löst kopplade till marknadsvärdet. Som delägare gick det att bli utlöst, vilket skett vid något tillfälle, men ersättningen för andelarna var mycket dålig. Det fanns således ett näst till tvång gränsande ekonomiskt incitament för familjens medlemmar att förbli delägare. Endast om samtliga ägare beslutade sig för att sälja, det vill säga endast vid en försäljning av hela koncernen skulle det vara möjligt att få ett marknadsmässigt pris. Dessutom stipulerades att ingen utdelning skulle ske, vilket 1952 var naturligt, eftersom alla delägare även var operativt verksamma i företaget och därför på andra sätt kunde tillgodogöra sig ägarersättning från företaget. Genom denna ordning var således företaget i det närmaste att betrakta som ett fideikommiss, där ägarna tvingades ha kapitalet inlåst.

Arvsfördelningen i den femte generationen följde principen om att den med mest ansvar i firman ärver en större del än sina bröder. Mest ansvar i firman gavs åt äldste sonens äldste son, dvs Tors son Albert II eller Abbe kallad. Arvsordningen komplicerades dock av att Tor gifte sig tre gånger. Enligt senare generationers beskrivningar spelade Tor Bonniers första hustru Greta stor roll för ägarfördelningen mellan barnen i den femte generationen. De säger till och med att hon tog med sig familjeföretaget vid skilsmässan. Hon såg då till att hennes och Tors tre söner ärvde hela Tors innehav i firman. Albert II erhöll 21 procent medan Johan och Lukas ärvde arton procent vardera. De äldre sönerna blev senare ombedda av Tor att avstå en procent var. Detta gav Tors yngre söner, Simon, Karl-Adam och Mikael, var sin procent i firman.

Åke däremot gifte sig bara en gång och fick bara ett barn, Gerard II. Dessutom gifte Åke sig rikt och hustruns far testamenterade stora egendomar till sin dotter, vilket medförde konsekvenser för framtiden. I denna generation grundlades skillnaden i ägarinflytande i formell mening mellan de två grenarnas individer. Gerard II ägde ensam dryga 40 procent av företaget och hade dessutom vid sidan om en stor förmögenhet.

Kaj fick tre barn, men hans gren återfanns enbart som ägare till Dagens Nyheter eller Marieberg. De ingick inte i den bok- eller tidskriftspublicerande familjen.

Femte generationens starke man var dock utan tvivel Albert II Bonnier (Abbe), trots att han endast ägde drygt tjugo procent och inte hade någon förmögenhet motsvarande Gerard IIs vid sidan om sitt innehav i firman. Tor drog sig tillbaka 1953 och till hans efterträdare som vd utsågs Abbe. Abbe blev då även familjens patriark, trots att fadern Tor dog först 1976. Det fanns flera skäl till varför Albert II blev familjeöverhuvud i den femte generationen. Ett skäl var helt enkelt hans ålder. Som den äldste sonen till den äldste sonen var Abbe 10 år äldre än sin bror Johan och hela 15 år äldre än Lukas. Åldersgapet till faderns barn i senare äktenskap var ännu större. Dessutom hade farbrodern Åke befunnit sig i USA med sonen Gerard II under andra världskriget, vilket ytterligare hade öppnat företaget för Abbe.

4.5.1 - Lärlingstiden

Liksom tidigare generationer beskriver Albert II att:

"De härliga jul- och sommarloven skulle bytas ut mot en planlagd utbildning i yrket, yrket att vara "förläggare" med alla dess utvecklingar, från kärlek till och beundran av berättarkonsten till grafisk teknik och marknadsföring. Jag var inte mer än femton år när jag för första gången under ett skollov ställdes framför ett sättkast."
(Albert II Bonnier 1985: 55)

Lite märklig är denna generations grafiska utbildning. Sedan Albert I gått bort var det ingen av ägarna som egentligen intresserat sig för den tekniska produktionen, dvs sättning, tryckning och bindning av böcker. Men de hade alla ställts framför en kast. Kajs son, Tomas, beskriver hur han förbereddes för ett yrkesliv i familjens firma:

*"Jag studerade vid Grafiska Institutet i Stockholm samt vid **Lithographic Technical Foundation** i Chicago. Avsikten var att jag skulle ansvara för all teknik i det som sedermera blev Bonnierföretagen och jag skrevs därför in på denna utbildning. GI är en praktiskt inriktad företagsledar-handelsutbildning med fokus på den grafiska industrin."*
(Tomas Bonnier vid intervju 1995)

Genom en bekant i England placerades Albert II under sin volontärperiod som redaktionselev på *Daily Mails* söndagstidning *Weekly Dispatch*. Där stannade han någon månad och arbetade även en kortare period hos *W H Smith & Son*, Englands motsvarighet till Pressbyrån. Både före och efter vistelsen i England reste Albert II till Tyskland i lärosyfte. Till skillnad från sina förfäder sattes Albert II inte i lära hos bokförläggare eller affärsbekanta med bokhandlar. Albert II tillbringade sina tyska volontärperioder hos tidningsförläggare. Liksom sin far Tor spenderade Albert II sedan ett år i Frankrike tillsammans med sin nyblivna maka Birgit. Ett citat från hans memoarer belyser hur Bonnier familjen ingrep i planeringen av de unga makarnas liv alldeles efter giftermålet. Det var inte bara sonen som skulle sättas i lära, även hustrun skulle utbildas.

"Samtidigt bestämdes att så snart vi blivit gifta skulle vi skickas till Paris för att jag skulle få ett års utbildning i en fransk bokhandel. Båda skulle vi lära oss franska språket och insupa fransk kultur i största allmänhet."
(Ur Albert Bonnier 1985: 79-80)

Detta år i Paris var det enda utlandsår Albert II ägnade åt bokförläggeri. Han beskriver det själv som om han hade fått tidningssvärta i ådrorna och ville därför lära sig mer om tidningsutgivning och grafisk teknik. Det gjorde han 1929 på *New York Times* hos familjen Ochs. Här inhämtade Albert II kunskap om tidskriftsförläggeri som han använde när han så småningom tog över efter farbror Åke som chef för Åhlén & Åkerlund.

Tidskrifter var ett för familjen tämligen nytt område, Åhlén & Åkerlund inköptes av Albert IIs far Tor och farbror Åke under den tid då Albert II befann sig i USA. Tidigare hade familjen bara sitt ägarintresse i Dagens Nyheter i tidningsvärlden, men aldrig själva arbetat direkt med utgivning av tidningar. Albert II och Åke förändrade detta. Även Lukas, Albert IIs femton år yngre bror, tillbringade några läroår i USA. Talangrika journalister skickades över till USA för att fortbilda sig på familjens bekostnad (se von Platen 1993-6). När Albert II slutade som chef på Åhlén & Åkerlund i mitten på femtiotalet och övergick till att bestämma över helheten, övertog Lukas hans position i tidningsförlaget. Lukas blev Åhlén & Åkerlund trogen under hela sitt yrkesverksamma liv.

Gerard II växte upp i USA under andra världskriget och efterkrigsåren, men väl hemma i Sverige började han sin bana på Bokförlaget. Han skulle under hela sitt liv välja en betydligt mer humanistisk inriktning än sina kusiner.

Hemkommen till Sverige från New York utnyttjade Abbe sitt åldersmässiga försprång till att skaffa sig erfarenheter av familjens olika verksamhetsområde men var framför allt inriktad på tidskriftspublicering. Men det var inte bara det tidsmässiga försprånget som var förklaringen till hans centrala position. De flesta idag verksamma familjemedlemmar

och andra anställda vittnar om en stark personlighet, fantasifull visionär, driftig entreprenör (ibland lite väl kreativ), en mycket skicklig tidningsmakare samt en person med ett oerhört intresse för människor.

"Abbe Bonnier var på gott och ont en unik person. Jag brukar säga att han var den siste patriarken i svenskt näringsliv. Han var en oerhört fascinerande person och jag är ohyggligt glad att jag hann uppleva några år av honom. Han hade en vetgirighet och en nyfikenhet som överträffade det mesta."

(Lennart Wiklund vid intervju 1995)

När Abbe axlade ansvaret som vd för familjekoncernen på femtiotalet, tillsatte han Lukas Bonnier, som chef för familjens tidskriftsverksamhet i Ählén & Åkerlund.

"Jag fick hand om Ählén & Åkerlund tidigt, när Abbe började ägna sig åt att bygga upp koncernen. År 1953 blev jag vice vd, 1957 vd. Jag hade då förmånen att sköta företaget mycket självständigt. Det var ytterst sällan någon lade sig i fögderiet. Inom Ählén & Åkerlund startade jag då ett antal underavdelningar som Specialtidningsförlaget, Semic och Affärsförlaget. Jag köpte också ett antal utlandsbaserade företag, bland annat Fogdals Förlag i Köpenhamn. Så jag har bedrivit publicistisk verksamhet under hela mitt yrkesverksamma liv."

(Lukas Bonnier vid intervju 1995)

Lukas menar att han såg det som sin uppgift att se till att familjens förmögenhet växte, något som han föredrog att göra utan att behöva bekymra sig över de övriga verksamheterna i familjens ägo. Trots att Abbe formellt hade lämnat tidningsverksamheten till Lukas, höll Abbe fortfarande i en stor del av verksamheten. Historierna är åtskilliga om hur Abbe ofta hade detaljerade synpunkter på hur tidningarna skulle redigeras, speciellt värnade han om Vecko-Revyn och Veckojournalen. Vecko-Revyn var hans ögonsten och Abbe var också en mycket uppskattad och respekterad, för att inte säga respektingivande, kritiker av redaktörernas arbete. Hans kommentarer föll inte alltid i god jord, men alla vittnar om en stor inlevelse i produkterna och starka åsikter om hur arbetet borde bedrivas. Både Abbe och Lukas var förlagschefer och yrkeskickliga tidningsmakare. Deras uppgift var att göra tidning.

4.5.2 - Relationen till dagstidningar

Under den femte generationen uppstod meningsskiljaktigheter mellan Albert II, Gerard II och Albert IIs yngre bror Johan (Joja). De två senare ansåg inte Albert IIs prioritering av helägda verksamheter relevant för dem. Denna prioritering ledde bland annat till att Albert II inte värderade innehavet av Dagens Nyheter lika mycket som sin bror och kusin. Joja och Gerard II ansåg emellertid att Dagens Nyheter tillhörde de verksamheter som krävde prioritering från familjens sida. Joja hävdar idag att Dagens Nyheter gav familjen anseende i samhället, vilket var betydelsefullt under efterkrigstiden.

Albert II ägnade på senare tid Dagens Nyheter mindre intresse och överlät till Gerard II att företräda familjen. Något Gerard II gjorde på ett sätt som kom att respekteras hos de kritiska journalisterna på Dagens Nyheter. Så mycket att Arne Ruth, chefredaktör på DN

under senare delen av nittiotalet, i en krönika från 1995/96 önskade Gerard II tillbaka till DN:s ledning.

Men som tidningsmakare påverkade Albert II verksamheten i Dagens Nyheter. Han var starkt drivande bakom inrättandet av ytterligare en tidning, Expressen. På 1940-talet grundar Albert II tillsammans med journalisten Carl-Adam Nycop från Ählén & Åkerlund denna kvällstidning. Ett av skälen var att motverka Aftonbladets antisemitiska budskap (se ovan). Ett annat skäl var av mer företagsekonomisk karaktär. En kvällstidning i det delägda bolaget, Dagens Nyheter, skulle medföra ett bättre resursutnyttjande. Investeringskostnader för tryckpressar skulle spridas på en större upplaga, eftersom pressläggningstiderna var de motsatta för en kvällstidning.

Under nittiotalet har Marieberg kommit att betraktas som ett än viktigare innehav i familjen. Dagens Nyheter (med det menar de dagstidningsverksamheten i Marieberg, framförallt Dagens Nyheter och Expressen) utgör tillsammans med Albert Bonniers Förlag, de verksamheter som ligger familjen närmast hjärtat. Albert Bonniers Förlag och Dagens Nyheter utgör de sista verksamheter som dagens familjemedlemmar skulle sälja ut. Abbe däremot hade inte den inställningen, han prioriterade industrin före vissa tidningsverksamheter.

"Om Bonnierföretagen hade fått en kris under Abbes epok och som en följd därav behövt göra sig av med någon verksamhet, då skulle det ha varit enklare att göra sig av med tidningarna, dvs innehavet i Dagens Nyheter/Marieberg. Idag är det inte så. Idag värderas Marieberg högt av ägarna. Det krävs för att vara en internationell mediakoncern att man kontrollerar dagstidningar, annars betraktas man inte som stor inom media. Saknar man dagstidningar har man inte samma tyngd. Därför betyder innehavet i Marieberg mer idag än tidigare."
(Simon Bonnier, vid intervju 1995)

4.5.3 - Arbetsfördelning mellan ägarna

Varför ägna så mycket utrymme åt Albert II Bonnier när den femte generationen bestod av ytterligare sex personer: Johan, Lukas, Simon, Karl-Adam, Mikael och Gerard II? En av anledningarna är att dagens generation hänvisar till denna tid som tiden då Bonnierföretagen hade en despot, visserligen en älskad despot men fortfarande en person som bestämde. Dagens styrelseordförande, Carl-Johan Bonnier, säger att Abbe var bolagsstämma, styrelse och företagsledning i en person. Som sådan var också Abbe mycket respektingivande. Gustaf von Platen (1993-6) berättar om ett av sina första besök hos Abbe, då han satt och väntade i en stol som i armstödet hade en stor grop som skapats av många nervösa fingrar.

Det har också berättats att Gerard II, som ensam hade dryga 40 procent av andelarna i firman, hade vetorätt mot Abbes beslut men han använde aldrig den. Gerard II var femte generationens store bokförläggare, han hade tagit över som vd på Bokförlaget efter sin farbror Kaj. Jytte Bonnier beskriver Gerard II som en symbol för familjesammanhållningen (Jytte Bonnier 1994: 82). Som generationens ende bokförläggare var han den som levde upp till förlagstraditionen, läste och vårdade förlagets författarkontakter.

"Han var huvudpersonen på en familjebjudning – även när hans äldre kusin Albert II var närvarande."

(Jytte Bonnier 1993: 82)

Andra vittnar om att det var först under sina sista år som Abbe började vända sig till Gerard II för att diskutera olika frågor. I dessa diskussioner var Gerard IIs uppgift att balansera familjens kulturella förpliktelser med familjens kommersiella ansvar – att utgöra en motvikt till Abbes intresse för industriella utvidgningar av familjekoncernen. Gerard II övertog också ansvaret för utvidgningen av porträttsamlingen på Manilla under sextio- och sjuttitalen. Genom sitt yrke och konstintresse kände han de flesta författare och bildkonstnärer.

År 1978 instiftades lagen om facklig representation i styrelsen. Först då inrättades en koncernstyrelse i Bonnierföretagen och styrelser i alla helägda dotterbolag, vilket påverkade maktfördelningen även inom familjen. Lagen medförde att de fem delägarna i femte generationen i ett enda slag blev medlemmar i närmare 70 företagsstyrelser. Albert II, som nu var i sextio-sjuttioårs åldern utnyttjade styrelserna till att placera familjens yngre generation som ledamöter eller suppleanter. Detta för att de skulle se och lära.

"Abbe utnyttjade styrelsen i utbildningssyfte och tillsatte många unga som ledamöter i bolagets olika styrelser. Det skapade ett starkt engagemang på ett tidigt stadium, något som var viktigt inför successionen efter den femte generationen."

(Carl-Johan Bonnier vid intervju 1995)

Följden av denna princip blev dock att styrelserna till nästan uteslutande kom att bestå av familjemedlemmar.

4.5.4 - Att bredda basen och sprida risker

Kanske är det mot bakgrunden av ledningsstrukturen som det går att förstå hur Albert II så intensivt och snabbt efter eget huvud kunde utveckla mediaföretaget till ett industriföretag. Albert II såg industrin som en möjlighet att växa för att kunna mätta familjens allt fler munnar. Dessutom skulle industrin kunna generera nödvändigt kapital för att förnya tidskriftsutgivningen.

I samband med inköpet av Billingsforskoncernen föreslog Abbe, som mindes sin tid i USA, att bruket skulle inrikta sig mot att tillverka näsdukar och färgade pappersservetter. Det var varor som användes i USA, men som inte hade blivit introducerade på den svenska marknaden. Det var också på Duni som Abbes halvbror Simon ägnade mycket av sin tid som verksam i familjeföretaget. Tillsammans med Simon utvecklade Abbe många verksamheter, som låg mycket långt från familjens ursprungliga förläggeri. Dagens familjemedlemmar skakar på huvudet åt några av Abbes vildare äventyr – räkodlingar i Brasilien, mörsalt samt färjor mellan USA och Kanada.

En av Abbes bröder, Joja, förklarar diversifieringen och industrialiseringen av familje-

företaget med Abbes övertygelse om att media inte gick att internationalisera på grund av det svenska språket. Maktkoncentrationsdebatter om Bonniers kontroll över den svenska mediamarknaden medförde att inhemsk tillväxt på mediaområdet inte var att tänka på. Kvar som tillväxtområde fanns industrin. Dessutom roade det Abbe att bygga upp nya företag kring fascinerande människor. Samtidigt var hans människoinriktade diversifiering en begränsning. I de fall familjen eller Abbe inte hittade lämpliga efterträdare till de kreatörer som deltagit i uppbyggnaden av en verksamhet, blev följden ofta att företaget var tvunget att säljas. Abbes bror, Lukas, spekulerar i att detta berodde på att familjen helt enkelt inte behärskade det "industriella yrket".

4.5.5 - Styrelseuppdrag i arv

Det var inte bara styrelseuppdrag i de egna firmorna som barnen övertog efter sina fäder. Albert II övertog också fadern Tors prestigefyllda styrelsepost i Stockholms Enskilda Bank. Albert IIs pappa Tor erbjöd sin son att ta hans styrelsepost när han vid 75 års ålder skulle avgå. Tor menade att Albert II kände Jacob Wallenberg från kappseglingarna i Sandhamn. I ett samtal mellan Albert II Bonnier och Marcus (Dodde) Wallenberg poängterade Dodde att visserligen ville familjen Wallenberg i princip vara fria att välja styrelseledamöter utan bindning till begreppet "fäder och söner" men att både Jacob Wallenberg, Dodde själv och Jacobs son Marc Wallenberg skulle sätta värde på om Albert II Bonnier efterträdde sin far Tor. Så småningom tackade Albert II ja till erbjudandet, med motiveringen att det glädde honom att hans far vill att Albert II skulle gå i hans fotspår (Albert Bonnier 1985: 211-2). I boken betonar Albert II också hur både han och hans far fäster betydelse vid kontinuitet och band mellan och inom företagande familjer (ibid).

4.5.6 - En älskad despots relation till firman

Under Albert IIs tid som styrelseledamot i Stockholms Enskilda Bank beslutar familjen Wallenberg om fusion med Skandinaviska Banken. När Albert II i sin bok återger sina reaktioner inför fusionen ger han indirekt uttryck för sina tankar om familjeföretagande (Albert Bonnier 1985: 227). Albert II frågar sig hur Dodde kunde vara så omänsklig och rationell att sälja bort familjeärvet samt hur han hade mage att slå sönder en stolt och landsnyttig familjetradition för att göra ännu större affärer. Framför allt ger Albert II uttryck för omsorg om Jacob och Doddes barnbarn som brukade umgås med Albert IIs barnbarn.

4.5.7 - Bryggan mellan femte och sjätte generationen

När Abbe på sjuttioalet beslutade att dra sig tillbaka till styrelseordförandeposten i familjens företag inspirerades han av S E Bankens organisationsstruktur. De hade roterade vd-skap och en dylik ordning infördes efter Abbes avgång. Abbe utsåg två av sina närmaste män till toppjobbet, Jan de Verdier och Olle Måberg. Dessa skulle med två års intervaller turas om att inneha företagsledarpositionen, men när Olle Måbergs tvåårsperiod inleddes avskaffades det roterande systemet. Jan de Verdier blev ansvarig för Bonnierföretagets verksamhet utanför Sverige och flyttade 1982 till London.

Valet av en icke-familjemedlem till vd för familjeföretaget var ett brott mot traditionen och tidigare sedvana. Sedan Albert Bonniers Förlag bildades hade den sittande patriarkens äldste son hade tagit över rodret. Så hade Karl Otto I gjort, i likhet med sin son Tor och dennes son Albert. Med Olle Måberg bröts inte bara detta utan även familjens "monopol" på vd-stolen. Måberg har själv beskrivit sig som en brygga mellan generationerna, inte nödvändigtvis mellan två generationer vd:ar utan framför allt som en (åldersmässig) brygga mellan ägargenerationer. Att det blev en icke-familjemedlem som fick utgöra denna brygga berodde delvis på att Albert II inte hade en manlig arvinge. (Detta ifrågasätts i Sigfridsson (1995). Dels berodde det säkert också på den tydliga arbetsfördelning som rådde mellan delägarna Abbe, Lucke och Gerard II. Gerard II, som hastigt avled två år tidigare än Albert II, hade trots sitt stora innehav aldrig haft något intresse av att leda helheten. Speciellt inte som helheten hade kommit att omfatta allt mer industriell verksamhet under Albert IIs sista år. Gerard II var familjens bokförläggare. Lukas hade heller aldrig något intresse av att leda helheten, han var tillsammans med brodern Abbe familjens tidningsförläggare. Hans hjärta brann för skapandet av tidningar, inte för industrin eller böckerna. Genom Olle Måberg köpte familjen också tid till att låta en ledarkandidat ur de egna leden växa fram.

Olle Måberg var på ett sätt den idealiske kandidaten som efterträdare till Abbe. Han var sprungen ur Gerard IIs värld, böckernas värld. Han hade sedan tjugoårsåldern arbetat på bokdivisionen och varit dess vd efter Gerard II. Sedermera hade han blivit överplockad till Bonnierföretagen av Abbe och kommit att jobba nära honom i många år.

"Olle Måberg fyllde ett visst behov. Abbe hade ju mest makt, men Gerard II hade mest stolar. Olle Måberg kom då ur Gerard IIs miljö för att vara en brygga mellan de båda personerna. Det skötte han lysande därför att han var och är en god diplomat."
(Per Tengblad vid intervju 1995)

Hans långa tjänst i bolaget borgade också för förståelse för familjens värderingar och värden. Olles långa tjänst hos familjen och hans kunskap om dess företags- och familjideologi hade medfört att han nästan blivit familjemedlem.

"Man brukar säga om Olle att han är så nära en Bonnier man kan komma utan att vara född i släkten. Olles oerhörda kunskap om familjen och medlemmarna; deras kynne och sätt att verka, det har varit väldigt väsentligt."
(Lennart Wiklund, vid intervju 1995)

Familjemedlemmar har beskrivit honom som familjens representant, ja till och med som familjemedlem, ett omnämnande som egentligen ingen annan tillskrivits. Snarare har det varit så att det största misstag en chef i koncernen kunde göra, speciellt under Abbés tid, det var att tro att de var jämlika familjen. Med Olle Måberg har det dock varit annorlunda:

"Calle har ju sagt i en intervju att när det gäller styrelsrepresentation i DN så betraktar vi Olle Måberg som en del i familjen. Det är inget snack om saken. Olle Måberg var ju anställd i företaget innan jag var född, han är familjemedlem."
(Marcus Forsell, Albert IIs dotterson, vid intervju 1995)

År 1989 gick Albert II bort. För att bevara familjekontinuiteten accepterade Lukas ordförandeskapet i Bonnierföretagens styrelse efter brodern Albert II. Detta fram till en långsiktig lösning av successionsfrågan hade nåtts.

"Jag tog under en mycket kort tid över uppdraget som styrelseordförande i Bonnierföretagen och såg som min uppgift att se till att en ny organisation skapades. En organisation som vilade på delegering och som inte var enmansberoende som under Abbes tid."
(Lukas Bonnier vid intervju 1995)

Olle Måberg utsågs som ny styrelseordförande i Bonnierföretagen efter Lukas. Den sjätte generationen ansågs för ung för att kunna axla styrelseordförandeposten. Charlotte och Jeanette, Albert IIs döttrar, var visserligen lite äldre än de övriga, men de sågs inte som kandidater. Inte heller Abbe och Lukas bröder Joja, Simon, Karl-Adam eller Mikael var lämpliga. De var antingen för gamla eller för små ägare. Olle Måberg hade ju under årens lopp visat sig duktig på att ena familjens olika falanger och det var viktigt i detta skede.

4.6 - Från familjetråd till familjeskog i sjätte generationen

Ägarfamiljen bestod 1995-1996 av 56 ägare över 18 år. Dessa ägde allt från dryga tio procent var till mindre än en procent var. Många av delägarna bodde dessutom inte längre i Sverige. Två stycken har valt att sälja sina andelar i firman, av vilka en har återkommit som ägare genom att arva sin far. 17 familjemedlemmar och tillika ägare återfanns som anställa på operativa tjänster inom Bonnier AB.

Det är ju inte ett familjetråd längre, det är en hel skog.
(Bengt Braun, vid intervju 1995)

Carl-Johan Bonnier utnämndes till vd i Bonnierföretagen 1992. Hans syssling Pontus Bonnier var 1995 vd i BonInvest. Pontus fru, Kerstin Bonnier arbetade på Svensk Filmindustri. Jeanette Bonnier var styrelseledamot i bland annat Marieberg och i Svensk Filmindustri. Margareta Bonnier arbetar som arkitekt på Bonnier Cityfastigheter. Hans-Jacob Bonnier var marknadsdirektör på Bonniers Affärsinformation. Eva Bonnier var vd på Albert Bonniers Förlag. Hennes bror, Karl Otto I Bonnier var bokförläggare tillika styrelseordförande i samma förlag. Albert III Bonnier är bokförläggare vid Bonnier Alba. Jonas Bonnier, Lukas yngste son, var vd för Semic. Martina Bonnier journalist på Damernas Värld. Charlotte Bonnier styrelseledamot i Familjeutskottet. Marcus Forsell, hennes son, vd för radiostationen Mix Megapol. Daniel Bonnier, Lukas son, vd för Publications Bonnier i Frankrike.

Simon Bonnier, som arbetat hela sitt liv främst med Bonnierföretagens olika industriella verksamheter, var fortfarande en mycket aktiv styrelseledamot i olika dotterbolagsstyrelser, liksom styrelseledamot i koncernstyrelsen. Karl Adam Bonnier hade de senaste åren verkat som professor i *corporate governance* vid University of Virginia i USA, men flyttade tillbaka till Sverige 1995. Han har sedan hemkomsten engagerat sig allt mer i familjeföretagets ledning och främst varit aktiv i den så kallade lösen-gruppen.

Även Lukas och Johan återfanns i flera styrelser och hade fortfarande, trots avsaknaden av formellt ägande, tämligen stor insyn och kanske också inflytande över verksamheten. Flertalet familjemedlemmar medger att de ofta diskuterar betydelsefulla frågor med framför allt Lucke.

4.6.1 - Familjen eller tjänstemän på toppen?

"När Olle Måberg efterträdde Lukas som styrelseordförande och familjen var tvungen att ha antingen ordförandeposten eller vd-posten, fanns nu bara möjligheten att tillsätta en familjemedlem som vd."

(Björn Nordstrand vid intervju 1995)

Fram till och med femte generationen och Abbe, hade den äldste sonens äldste son skolas in i rollen som blivande patriark och företagsledare. Abbe hade inte söner vilket bidrog till att valet inte längre var så självklart. Kvinnor hade aldrig tidigare tillåtits axla operativt ledande befattningar. Abbes döttrar hade dock redan brutit den tidigare filosofin att familjens kvinnor skulle stå utanför den operativa verksamheten. Båda hade arbetat som journalister på Åhlén & Åkerlund respektive Expressen. En av dem hade dock en son, men vid tiden för successionen hade han fortfarande att bevisa sin kompetens. Dessutom hävdade nu många röster i familjen att valet av företagsledare skulle baseras på meriter, inte nepotism. Valet föll på Carl-Johan Bonnier, brorson till Abbe och tredje äldste son till Johan.

"Ledaren måste ha sprungit fram ur en företagard tradition. Ledaren måste ha god intelligens och rätt utbildning. De två sistnämnda utkristalliserar sig i att ledaren har familjens professionella respekt vad gäller ledandet av företaget. Calle har alla de tre ingredienserna. Han har intellektuell kapacitet, erfarenhet, skolning och rätt uppväxtmiljö. Han har ju alltid varit vältalig, kunnat resonera på ett sätt som varit förtroendeingivande. Han har ekonomisk utbildning, en akademisk utbildning som inte alls fanns hos den tidigare generationen."

(Karl-Adam Bonnier, Carl-Johans farbror, vid intervju 1995)

Som efterträdare till Albert II Bonnier, familjens store patriark, fanns egentligen inget annat val menar en del. De andra tänkbara kandidaterna (ägare i rätt ålder) hade inte intresset, kunskapen, lugnet eller kompetensen. En del menar att Carl-Johan egentligen var identifierad som familjens näste överhuvud för mycket länge sedan, långt innan Abbe dog.

"Calle var ju redan vice vd och hade egentligen redan från 25 års ålder framstått som familjens näste man. Även Abbe hade varit på det klara med det."

(Björn Nordstrand vid intervju 1995)

En av anledningarna till att familjen och anställda resonerar om valet av Carl-Johan som självklart anger de som att det egentligen inte fanns något alternativ. Han hade dessutom den sociala förmåga som krävdes för det jobbet. Den sociala förmågan krävde umgänge med affärsmän, något inga andra i familjen egentligen blivit uppfostrade till.

"Traditionen föder i viss utsträckning fram rätt typ av ledare. Du kan gå på Handels och lära dig teknik, du kan ta kurser i strategi och kanske bli slug, men fingerspitzegefühl för hur du gör affärer och vad som är rimligt, acceptabelt och trovärdigt kommer ganska naturligt om du har vuxit upp i en företagarmiljö."

(Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

De mer personliga karaktäristika som Carl-Johan besitter och som låg bakom valet av honom som vd eller familjeöverhuvud, beskrivs som följer:

"Calle är snabbtänkt och analytisk, dessutom är han våtaltig och precis som många andra herrar före honom begåvad med den typiska Lindgrenska rösten, ett arv från farmoderns far."

(Björn Nordstrand vid intervju 1995)

Carl-Johans far Johan framhåller att valet av hans son som vd helt är grundat på dennes meriter. Carl Johan framhåller själv att hans familjetillhörighet inte är ett egentligt plus för honom som vd annat än ur just familjesynpunkt och som garant för familjetraditionen och kontinuiteten.

"När styrelsen skulle utse en verkställande ledning efter Olle Måberg, tillsatte de mig. Det var väl då ett plus ur familjeföretagskontinuiteten, men absolut inte nödvändigt. Men det är klart att det vidmakthåller och stärker familjeföretagsbegreppet att jag är vd."

(Carl-Johan Bonnier vid intervju 1995)

Andra i familjen instämmer i den beskrivningen och menar att för reproduktionen och bevarandet av familjens relation till företaget krävs en synlig företrädare. Någon som både inför omvärlden, inför familjen och inför organisationen personifierar familjens närvaro, engagemang och tradition.

"Jag tror att varje generation måste ha en ledargestalt som personifierar traditionen. Det är svårt att tänka sig att vi inte hade någon som på ett naturligt sätt kunde ta över språkrörsskapet och samtidigt vara den ekonomiska verksamhetens ledare och hade respekt inom familjen. Om inte Olle hade haft en sådan person att lämna över till, då tror jag inte att det hade funkat. Det går inte utan att traditionen personifieras."

(Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

Denna uppfattning är inte begränsad till ägarfamiljen, även de tjänstemän som varit anställda i företaget under lång tid ser det som självklart att familjen ska finnas personifierad antingen som styrelseordförande eller vd.

"Att det skulle finnas en familjemedlem på antingen ordförande eller vd-nivå, det har det aldrig varit något tvivel om. Det är ju ett hundra procent ägt familjeföretag och då borde familjen ha inflytande någonstans, givet att det finns kompetens."

(Björn Nordstrand vid intervju 1995)

Däremot är många osäkra om det krävs en familje-vd för detta, en del menar att det kanske är tillräckligt med en familjemedlem som styrelseordförande.

"Jag ser inte framför mig att det måste vara en Bonnier som är vd i bolaget. Men styrelseordförande sannolikt. Antingen styrelseordförande eller vd för att vi ska vidmakthålla familjeföretaget."

(Carl-Johan Bonnier vid intervju 1995)

En av familjens åldermän instämmer:

"Jag tror inte att det är nödvändigt med vd-befattningen i sig. Men jag tror att det är nödvändigt med familjemedlemmar i ledande befattningar. Det kan vara en styrelseordförande, det kan vara en vice vd. Det kan vara någon av personerna i ledande ställning som heter Bonnier. Jag tror att vår fysiska närvaro är viktig."

(Lukas Bonnier vid intervju 1995)

Det finns emellertid de som inte är lika övertygade om att vd-positionen, så som bolaget är organiserat nu, är den mest lämpliga för familjens överhuvud.

"Det är där vi håller på att begå det historiska misstaget. Calle har ingen att skylla på. Eftersom de alltid slåss, de 47 regelbokskastarna alltid slåss sinsemellan om de inte har en gemensam fiende, så är det så att han sitter mitt i hela havet stormar och är både tjänsteman och ägare samtidigt. Dessutom en ganska fattig ägare. Om jag vore Carl-Johan Bonnier, vilket jag också sagt till honom, så skulle jag skaffa mig någon kanonmat och sätta i den rutan innan han åker ut. För det finns ingen lojalitet. Var och en av dem är ju närmast sin egen plånbok. Lojaliteten finns inför omvärlden, inte mellan kusinerna.

Familjen kan visst sitta på den ledande positionen, men detta förutsätter att målet är att Bonnierföretagen ska leva vidare 150 år till utan att gå på Stockholmsbörsen. Och om det är det som är målet, då måste de familjemedlemmar som är operativa i systemet, inte för systemets skull, utan för sin egen skull, se till att skaffa kanonmat som de kan skylla på."

(Per Tengblad vid intervju 1995)

De flesta är dock ense om att endera vd- eller styrelseordförandepositionen bör innehas av familjen, detta för att signalera ett aktivt, engagerat och dedikerat ägarskap med ett långt tidsperspektiv.

"Ett familjeöverhuvud krävs då familjedemokrati är svårt, det behövs någon som avgör beslut, någon med kunskap att samlas kring, en samlande kraft."

(Olle Måberg vid intervju 1995)

Det är kanske också så valet av Carl-Johan ska tolkas. Framför allt var det ett val av familjeöverhuvud, familjens främste representant i företaget, inte så mycket ett val av en vd.

"Abbe lämnade Olle med ett ansvar att brygga över och föra vidare och skola Calle och lämna över när det gick att lämna över. Det har han skött suveränt. Men hade det inte funnits någon att sikta på, tror jag inte att det hade gått. Kanske så länge Abbes önskemål och direktiv klingade i Olles öron. Att hitta en efterträdare till Olle, som var icke-familj och som förde familjens traditioner och önskemål vidare, utan att det fanns en personifierad familjemedlem eller någon

familjemedlem som personifierade traditionen, det hade nog inte gått. Så det är väldigt viktigt att i en sån här familjesituation, att det utkristalliseras individer som kan bära tradition och myt vidare."

(Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

4.6.2 - Tillbaka till traditionen

Det beslut med störst inverkan på verksamhetens utseende och framtid som hittills fattats under den sjätte generationens ledning var beslutet att renodla verksamheten. Efter Abbes fokus på att vidga familjens verksamhetsområde, beslutades i samband med hans död att sälja ut industriverksamheten. I förhoppningen att hitta nya produkter, nya perspektiv och människor behöll familjen företagen i det längsta, i vissa fall alldeles för länge.

"Det har funnits en fördragsamhet som kanske har kostat företaget pengar. Vi har accepterat att någon har varit fästad vid en verksamhet som kanske borde avyttrats tidigare än vad som i slutänden blivit fallet. Traditionen och det personliga engagemanget gör att det skapas ickerationella faktorer."

(Pontus Bonnier vid intervju 1995)

Men separeringen av industrin från koncernen skedde inte utan strid. Framför allt var det Johan och Simon, Albert IIs bröder som gjorde motstånd. De hade båda verkat främst inom industrin och hävdade, till skillnad från de flesta andra delägare, att Bonnierfamiljens kompetens även omfattade ledning av industriverksamhet. Därför ansåg de inte att verksamheten behövde renodlas.

Den sjätte generationen hävdade att en nedskärning av verksamhetens omfattning krävdes för att skapa tillräckliga resurser för att bli ett stort mediaföretag, något som familjens medlemmar uppfattade som nödvändigt för att överleva i framtidens mediabransch. Utvecklingen gick mot allt större företagsenheter och familjen Bonnier skulle inte kunna hålla jämn takt med konkurrenterna om de fortfarande utgjorde ett konglomerat. Den sjätte generationen såg också hur mediaområdet breddats sedan farbror Abbes dagar, så att en riskspridning nu, till skillnad mot tidigare, var möjlig inom branschen. Så industridelen avyttrades med undantag för några verksamheter som ansågs utvecklingsbara. De lades under ett separat dotterbolag, Frili. Försäljningen av industrin gav familjen resurser som krävdes till satsningar på mediasidan. Resurserna gick även till att täcka de stora förluster som familjen ådragit sig i samband med framför allt två affärer, tryckpresstillverkaren Solna Offset och Nyckeln. Fastighetsbolaget Nyckelns konkurs, som fått symbolisera inledningen på krisären runt 1990-talets början, hade en tämligen avkylande effekt på familjen:

"Vetskapen om att man kan förlora 250 miljoner kronor på en timme, genom att en gubbe har sagt fel en gång är en väldigt avkylande kunskap. Det gjorde att koncernen blev väldigt försiktig."

(Per Tengblad vid intervju 1995)

Tryckpresstillverkaren Solna Offset hade under ett tiotal år kostat familjen närmare en miljard kronor.

"För ett familjeföretag är det en jävla massa pengar."
(Lukas Bonnier vid intervju 1995)

Eller som en tjänsteman uttrycker det:

"För de pengarna hade vi kunnat köpa fem TV-stationer."
(Per Tengblad vid intervju 1995)

Så genom att sälja ut industridelen, återvände familjen till sin kärnverksamhet:

"... det vi trodde oss kunna, det som hade varit och fortfarande var kärnverksamheten – media och framför allt utgivningen av böcker och tidningar."
(Lukas Bonnier vid intervju 1995)

Det var således förläggeriet som upplevdes utgöra den hantverkskunskap eller det yrke familjen visat sig lämplig för genom historien.

"Det vi har gjort i den här generationen är att vi har gått tillbaka till ett ursprungsvärde, nämligen förläggeriet. Det som visat sig att vi varit relativt bra på över flera generationer har varit att publicera de bästa berättarna, med de intressantaste tankarna och de mest radikala idéerna. Det kan naturligtvis göras på sjutusen olika sätt. Bokform är ett, film är ett annat, tidningar ett tredje, Internet ett fjärde och så vidare. De olika formerna ser jag mer som distributionsformer."
(Hans-Jacob (Nisse) Bonnier vid intervju 1995)

Även om förläggaryrket härstammar ur bokverksamheten har familjen på senare tid betraktat även sin övriga mediaverksamhet som en del av förläggeriet.

"Trots vad Calle säger om att han inte är publicist, så är det familjens kunskap, kompetens, kärlek till produkten, produktkunskapen och den humanistiska inställningen till människor, som gör att vi är väl skaffade att driva det här företaget som just ett familjeföretag."

Jag ser att vår tradition är att förvalta kapital i mediabranschen. Nu gör böckerna väldigt bra ifrån sig. Förläggare för mig är att ge ut böcker. Publicist är för mig att ge ut tidningar. Radiobranschen är kanske lite publicistisk också. Men vårt ändamål är som jag ser det att förvalta kapital i mediabranschen. Det kan ju vara CD-Rom skivor, Internet-kanaler eller vad fan det nu kommer att bli här."
(Marcus Forsell vid intervju 1995)

Denna vidgade syn på, eller omdefinierade uppfattning av, förläggarrollen som kommersiellt framgångsrik på många mediaområden var även en av anledningarna till att de mer industriellt inriktade familjemedlemmarna till slut medverkade till en försäljning av industridelarna.

"Min bevekelsegrund för att gå med på försäljningen av industrin var just att förläggeriet var vår tradition. Håller inte tesen om att vår specialitet är att vara förläggare, då skulle vi inte ha sålt industrin. Förläggeritanken är bred och tillämplig på många olika områden, TV, radio, tidskrifter och så vidare. Den kräver inte att du äger distributionskanalen men att du väljer och tillhandahåller den produkt du tror det finns ett intresse för."
(Simon Bonnier vid intervju 1995)

Det ligger även en intressant paradox i det faktum att Carl-Johan under sin tid som vd varit den främste förespråkaren för att familjen ska vända tillbaka till sitt förläggarsprung, sitt publicistiska arv. Själv anser han sig ha en utbildning och erfarenhet från helt andra områden än publicistik. Men som hans bror, Albert III Bonnier uttrycker det:

"Det som är nytt i familjen är egentligen att företagets familje-vd inte är publicist, för det är han inte. Calle har aldrig visat något intresse för det heller. Han har inte läst kulturvetenskap, inte gett ut någon tidning, inte skrivit artiklar eller startat tidningar, han har ingen praktisk erfarenhet av publicistiska verksamheter. Å andra sidan kan man ju säga att Calles skolning inom det ekonomiska fältet, som förr var helt otänkbar, gjorde det möjligt för honom att dra slutsatsen att vi måste koncentrera oss på media. Det hade vi ju inte gjort tidigare, tvärtom. Det resulterade i att vi blev ännu mer publicistiskt inriktade än vi varit innan."
(Albert III Bonnier, vid intervju 1995)

Familjens tradition återkommer många familjemedlemmar till och ofta i samband med Albert Bonniers Förlag och Dagens Nyheter (med det menar de tidningsdelen av Marieberg). Som med en mun menar de alla att "det var där det började – det är där traditionen är som starkast". Tjänstemän instämmer:

"Om du tar bokförlaget så finns ju där en historisk tradition som bokstavligen är en tung ryggsäck att bära på. Att avveckla bokutgivningen är en omöjlig tanke, det är som att skära av en del av livsnerven för familjen."
(Lennart Wiklund vid intervju 1995)

Förlagets centrala position belyses också av att det alltid har funnits medlemmar verk-samma som förläggare ända sedan Gerhard I Bonnier startade sin verksamhet i Köpenhamn i början på 1800-talet. Kedjan av förläggare är således obruten och de nuvarande länkarna i den utgörs av Eva, Karl Otto II och Albert III Bonnier. Här framstår alltså förläggeriet som det äldsta av arven och det uppfattas av dagens familj som det mest grundläggande. Ett annat tecken på det är att dagens Bonnierer räknar den dansk-tyske Gerhard I Bonnier som sin ursprungsfader och inte Albert I Bonnier. Gerhard I Bonnier beskrivs också som dynastins grundare i en skrift utgiven av familjen för att berätta hur det hela en gång började. (Se pamfletten *Gerhard I Bonnier – founder of a dynasty* utgiven av Bonnierföretagen AB.)

Av gammal hävd har alla delägare till firman Albert Bonniers Förlag som är över 40 år rätt att titulera sig bokförläggare. Men titeln behöver inte nödvändigtvis kombineras med yrkesverksamhet som förläggare. Skillnaden mellan titeln bokförläggare och förläggare är just att bokförläggaren även är delägare i förlaget. Förläggare är de som "bara" har sin

yrkeshemvist i ett bokförlag. Bokförläggartiteln har även tilldelats familjemedlemmar trots att de kanske inte ansett den vara så lämplig just för dem. Det är inte så vanligt idag men belyser hur allmänheten tillskriver familjemedlemmarna en viss roll. Bokförläggartiteln är emellertid inte enbart ett delägarbevis. I alla tidigare generationer har det funnits erkänt kompetenta förläggare; Gerhard I (Gutkind), Albert I, Karl Otto I, Tor, Kaj och Gerard II. Förläggeriet upplevs också vara den hantverkskunskap eller det yrke som familjen av olika anledningar visat sig lämpade för genom historien. Nästan till den grad att en del medlemmar ur dagens aktiva generation väljer att beskriva förläggeriet som deras gen- och/eller grundkunskap. Precis som förlaget anses utgöra den fysiska kärnan i familjens verksamhet eller företagsgruppen, anses förläggeriet vara familjens kärnkompetens. En kompetens som erhållits, utvecklats och traderats från generation till generation.

"Det andliga arvet hör ihop med bokutgivning och synen på litteratur och någon slags liberal tradition Familjen har ett förtroendekapital i förlagsvärlden. Det beror naturligtvis på att det har bestått så länge och gått så bra. Och att man har gjort sunda affärer, gett ut bra böcker, som gått bra ekonomiskt. Men det är också förlagets nära 160 åriga historia. Vi har givit ut många av de stora svenska författarna och vi har ställt upp för dem när det behövts. Vilket ju Karl Otto I gjorde för August Strindberg när det behövdes. Det är ett slags intellektuellt alibi som vi har och som folk har gett oss."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Denna till viss del nedärvda, samt under hela uppväxten och i yrkeslivet inhämtade, branschkunskapen bidrar också enligt familjemedlemmarna till att legitimera dem som ledare och ägare till verksamheterna. Men framför allt kan familjemedlemmar som anställda ägare till det ekonomiska kapitalet, ställa andra värderingar emot kortsiktig ekonomisk vinning i den dagliga verksamheten.

"Kontinuitet och tradition. Det som är utöver det vanliga med familjeföretag och som jag inte kan ge namn åt, men det speciella som jag ändå tror finns. Om inte familjen arbetade i företaget, tror jag om jag ska vara ärlig, att det skulle bli mycket mer kommersiellt, mycket mer företagsaktigt, mycket mer räknenissar. Jag tror faktiskt att vi som är familjemedlemmar och som jobbar här håller på andra värden också. Vi finns som en positiv motkraft till det som bara är företagsinriktat. Jag vet att min bror Karl Otto II har värnat om de mer mjuka sidorna gentemot det andra i direktionen. Jag tror att vi har en väldigt speciell känsla för det här företaget och att vi naturligtvis någonstans inom oss också vet att vi är delägare i det. "Vi är delägare, vi har någon uppfattning om hur vi vill att det här ska se ut. Vad det ska stå för. Vad det ska vara." Det kanske vi inte delar med alla delägare, men trots allt."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Utan Bonnier verksamma som förläggare skulle det sannolikt bli en tuffare linje. De skulle dra ned på antalet olönsamma böcker. Gå mer efter ekonomiska strategier. Fortfarande kunde man säga att man stödjer en litterär tradition, men det skulle nog ske en utarmning av utgivningen."

(Karl Otto Bonnier vid intervju 1995)

"Om det inte fanns någon Bonnier här, skulle vi sannolikt inte sitta i det här huset. Då skulle

tjänstemän och övriga ha bestämt att det var både dyrt och irrationellt och leta efter något mer konkurrensmässigt. Men det här huset betyder mycket för mig, jag har i väldigt hög grad vuxit upp här. Eftersom vi äger det här huset också, kan vi sätta krav på att så här mycket har vi råd med.”

(ibid)

”Bonniers borgar för att inte bara ekonomi, siffror och affärer räknas. Det finns något annat, ett kulturarv som Bonniers står för. Bokförlaget Albert Bonniers Förlag utgör grundpelaren för detta. Jag har vuxit upp med en stolthet över att familjen Bonnier står för en liberal syn till sina anställda och vi är en familj som är intresserad av kultur, konst och böcker. Vi är en slags mecenater i kulturvärlden. Men finns den här känslan hos den yngre generationen?”

(Gaga [Margareta] Bonnier vid intervju 1998)

Dessa värderingar tillhör de delar av kompetensen som är svåra att inhämta för de anställda. Allt eftersom tiden går vittnar många högre chefer om att de lär sig mer och mer om familjens traditioner och värderingar, något som i hög grad påverkar företaget även för de anställda tjänstemännen. Framför allt är det i de mer traditionstygda delarna av verksamheten, främst bokförlaget, som denna personifiering av familjevärdena är av betydelse. Dels gentemot familjen, dels gentemot författarna. Så argumenterar flera företrädare för både familjen och de anställda.

4.6.3 - Hemmiljöns betydelse

De flesta intervjuade i den sjätte generationen anser att det ligger viss kompetens i själva familjetillhörigheten liksom i namnet Bonnier. Kompetensen vilar på en uppväxt i en familj med ständig närvaro av författare, journalister och andra affärsbekanta i barn- och ungdomshemmet. Således kom umgänget i Abbe, Lucke och Jojas hem att skilja sig från Gerard IIs hem, beroende på den verksamhet de fyra intresserade sig för. Under Abbés tid som familjens starke man avtog också Manillas betydelse för firman. Abbe bodde inte på Manilla. Däremot var Manilla genom författarporträtten fortfarande av central betydelse för bokförlaget. Istället kom Albert II och Birgits hem att spela stor roll för firmans utveckling. Abbés döttrar Jeanette och Charlotte beskriver hur hemmen både i stan och ute på Dalarö ständigt gästades av journalister och redaktörer. Charlotte minns hur Carl-Adam Nycop och Abbe låg på knä bland mängder av lappar på golvet i hemmet och försökte döpa den nya kvällstidningen (Expressen). Ett annat starkt minne för systrarna är när Walt Disney besökte dem ute på Dalarö.

Abbés hustru Birgit var en av hans viktigaste samtalspartners och han lyssnade och tog råd av henne, berättar döttrarna. Hon reste med Abbe när han var på tjänsteresor världen över och Olle Måberg, koncernens före styrelseordförande, vittnar om att hon ofta satt med vid styrelsemöten. Abbe bjöd alltid hem personer som var tilltänkta för tjänster i bolaget och då var det av stor vikt att de tilltänkts fruarna var med - de gav en helhetsbild av personen. Vid själva anställningsbeslutet vägde moderns synpunkter tungt, minns döttrarna.

I Johans hem var också familjens firma ett kärt samtalsämne men här diskuterades

affärer. Bonnierföretagens vd, Carl-Johan Bonnier instämmer i sin broder Albert III:s åsikt att deras fars umgänge inte dominerades av kulturpersonligheter. Johan var affärs-mässigt intresserad av firman och aktiv i industrialiseringen. Men en atmosfär av kultur fanns i hemmet och närheten till författarporträtten i Kruthuset och i barndomshemmets Nedre Manilla förstärkte upplevelsen att tillhöra en litterärt intresserad familj. Så även uppväxten i miljöer och lokaler som var förknippade med familjens långvariga affärs-verksamhet, gav barnen en känsla av tradition.

Gerard IIs barn Karl Otto II, Eva, Pontus och Åke II berättar om hur de mötte faderns författare och vänner från Dagens Nyheter (sedermera Marieberg) både i hemmet i Stockholm och i sommarhuset på Dalarö. De växte upp i ett hem där föräldrarnas umgänge dominerades av författare och konstnärer, precis som under Karl Otto I dagar. Mycket beroende på faderns ställning som den generationens äkta bokförläggare. Även om inte själva yrkesutövandet diskuterades i detalj genomsyrades hemmet av litteratur och konstintresset. Naturligtvis påverkade det barnens yrkesval. Karl Otto II beskriver hur han nästan uppfostrades till att fortsätta i faderns, för att inte säga förfädernas fotspår.

"Pappa var bokförläggare och det framställdes relativt tidigt då jag var ung som en trolig väg för mig, eftersom jag var intresserad av böcker och litteratur. Kände inte heller någon avoghet inför tanken. Kan nästan säga att jag är uppfostrad till det. Jag går vidare på samma väg som min far, på något sätt."

(Karl Otto II Bonnier vid intervju 1995)

Familjemedlemmarna vittnar också om hur de via sociala aktiviteter inom familjen och med familjens vänner utvecklat en känsla för vad framför allt förläggeri, men även företagande och entreprenörskap är. De specifika områden familjemedlemmarna erhållit kunskap om är naturligtvis beroende av föräldrarnas intresse och roll i familjeföretaget.

"För det första har jag läst hela mitt liv. Det som har lärt mig hantverket, delvis och på många sätt, det har ju varit att jag har vuxit upp i den familj jag vuxit upp i. Det fanns författare i mitt hem sen jag var hur liten som helst. Men det gäller ju att läsa hela tiden. Jag tror aldrig att min pappa och jag speciellt diskuterade såna här saker, men någonstans är väl han en slags förebild i alla fall. Som jag ju ändå hörde prata om sånt här förut."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Det finns emellertid de som hävdar att kunskapen sitter djupare än så, att den i det närmaste är något som erhålls vid födelsen.

"Jag är präglad, genetiskt och miljömässigt Detta har troligen påverkat mina yrkesval. Mina intressen är i hög grad humanistiska. Böcker är en väsentlig del i mitt liv. Jag försökte föra anteckningar över hur mycket jag läste och blev ganska imponerad själv."

(Karl Otto II Bonnier vid intervju 1995)

Även genom fädernas privata intressen, ofta sammanfallande med de områden i företaget som de ansvarade för, erhöll barnen ett engagemang i och en kunskap om faderns yrkesområde.

"Mina föräldrar hade ett mycket flitigt umgänge med författare och konstnärer. Jag har haft nytta av mina föräldrars kontakt med författare. Jag såg hur det fungerade."
(ibid)

4.6.4 - Olika villkor för familjens kvinnor och män

Patriarken Albert II Bonnier fick ingen son, "bara" två döttrar. Skulle Abbes döttrar därmed uppfostras till arvtagare i likhet med sina förfäder? Eller skulle de, i likhet med historiens döttrar, giftas bort och aldrig lämnas inträde i familjeföretaget?

"Min bakgrund är ju den att min far var den som så att säga styrde och ställde. Den drivande kraften på sin tid. Han hade två döttrar; han fick ingen son, utan två döttrar. Vi blev då uppfostrade med företaget. Hörde om företaget ständigt, till daglig dags. För honom var det helt naturligt på sätt och vis att vi skulle arbeta inom företaget. Han ville ju att familjen skulle arbeta inom företaget."

(Jeanette Bonnier vid intervju 1995)

Systrarna menar att de just genom att de inte hade bröder att konkurrera med erhöll en annan ställning och relation till firman än andra döttrar inom familjen. Kontakterna i hemmet med firmans omvärld gav dem en annan sits som kvinnor i familjen. Liksom sin farfar Karl Otto I inhämtade Abbe råd och synpunkter från sina döttrar och ofta citerad är Jeanettes invändning mot faderns plan att låta tillverka en toalettvant istället för toalettpapper ("men hur ska man få av sig dem, pappa?"). Jeanette spelade också en betydande roll för Bonnierföretagens inköp av Svensk Filmindustri. Det börsintroducerade men fortfarande Bonnierkontrollerade Marieberg försökte sälja SF till konkurrenter. Albert II skriver i sina memoarer:

"En dag, jag tror det var på sommaren 1983, fick jag ryktesvägen höra att Wallander börjat förhandla med några konkurrenter till SF om att sälja bolaget. I DN:s styrelse var en majoritet intresserad av att bli av med företaget och dess förlust. Min bror Johan och min dotter Jeanette, vilken som suppleant efterträtt mig i DN:s styrelse, var emot en försäljning."
(Albert II Bonnier 1985: 262)

Jeanette har genom sina goda kontakter med filmbranschen och sitt starka filmintresse allt sedan SF slutligen köptes av Bonnierföretagen 1983 varit mycket engagerad i bolagets styrelse. Men döttrarna har idag inte den makt som deras manliga kusiner tillskrivs. Koncernens överhuvud uppfostrades de inte alls till att bli:

"Abbe hade nog matchat fram dem hårdare till att ta över efter honom om han hade fått söner. Visserligen har han hjälpt sina döttrar; men de har aldrig haft intresse av att ta över efter honom och heller aldrig haft förmågan. En son hade nog fått tydligare uppbackning och riktlinjer för det uppdraget."

(Björn Nordstrand, vid intervju 1995)

Det var inte helt naturligt att döttrarna skulle ära ens i denna "moderna" generation. Röster hördes från den äldre generationen (Tor och Åke I) som påtalade att kvinnor inte

behövde ärva några andelar i firman. De skulle ju ändå bara gifta sig, få barn och tala franska.

"Flickor göre sig icke besvär, helt enkelt Men det låg inte bara i den här familjen, det låg i hela tidsandan. Att flickors plats självklart var i hemmet."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Men, från och med denna generation ärvde döttrarna lika andelar som sönerna. Abbes döttrar har vardera innehaft hälften av faderns tjugo procent i firman. Även om Charlotte idag av skattetekniska skäl fört ägandet vidare till sina barn, har Charlotte och Jeanette Bonnier, tillsammans med ytterligare fyra personer, varit de största ägarna till dagens familjeföretag. Tillsammans kontrollerade de i början av nittotalet nära 60% av koncernen. Övriga ägare har betydligt mindre andelar per person. 1995 har dock de enskilda personernas ägarandelar minskat genom successiv arvsöverföring, så att endast två personer kontrollerar tio procent var. Samtidigt beskriver en av firmans anställda hur "flickorna", som de idag över 60-åriga döttrarna ibland omtalas av personer i företaget, inte riktigt är att räkna med.

"Jo, men tjejernas makt ska man inte överdriva. Det är klart att det är okul att vara fiende med någon av dem, för då får man ett helvete. Men de är inte mäktiga på samma sätt som Simon eller Pontus är mäktig. Men tjejerna betyder en hel del och Calle måste vara kompis med dem, annars klarar han sig inte."

(Per Tengblad vid intervju 1995)

Det kan i det sammanhanget vara värt att notera att systrarnas innehav, både tillsammans och var för sig, har varit (och är) tillräckligt stora för att spela en avgörande vågmästarroll vid betydelsefulla strategiska beslut som en eventuell framtida börsnotering eller utförsäljning av verksamheter.

Barn till de ledande personerna i företaget har således beskrivit hur de blev uppfostrade med företaget och fick höra om det daglig dags. Det framställdes dessutom som helt naturligt att barnen och familjen skulle arbeta inom företaget. Lika okomplicerat var det inte för alla. Fram till och med den femte generationen var kvinnor inte avsedda att inneha en position i företaget. I andra familjer i släktens sjätte generation, vilka hade barn av båda könen, "framställdes" det som "självklart" att sönerna skulle föra arvet vidare. De fostrades därmed till möjliga efterträdare. Denna uppdelning vittnar två syskon om, Karl Otto II och Eva Bonnier. Karl Otto II beskriver ovan hur han blev uppmuntrad av sin far att fortsätta traditionen inom familjen i sitt yrkesval. Karl Otto IIs syster Eva beskriver dock inte samma nära förhållande till företaget under uppväxtåren. Hon uppfostrades aldrig till en aktiv, professionell roll i företaget. Förväntningarna på henne beskrev hon i min intervju som traditionellt kvinnliga – gifta sig och få barn. Hennes äldste bror däremot, uppfostrades att ta över faderns förläggaryrke. Själv sökte hon sig helt utanför familjeföretagets verksamhet. Med åren vaknade det professionella intresset för böcker. Först när hon har startat ett eget förlag och det mycket framgångsrikt, var hon välkommen till familjeföretagets kärna, Albert Bonniers Förlag.

En annan dotter, Margareta eller Gaga Bonnier (Johans dotter), arbetar som inredningsarkitekt i Bonnier Cityfastigheter. Gaga har varit ansvarig för ombyggnaden av Bonnier ABs kontor på Torgsgatan i samband med den stora ombyggnationen 1992. Hon beskriver sin väg in i familjens företag som mycket krokig och kantad av dubbla känslor. Efter en rad olika utlandsjobb blev hon hemkallad till Stockholm. Farbror Abbe och hans hustru Biggan besökte Gaga i New York och Abbe påtalade att det nu var dags för henne att återvända till firman som bekostat hennes utbildning och praktikperiod. Gaga beskriver hur hon ofta får frågan vilken hon är dotter eller lillasyster till. Hennes professionalitet som arkitekt upplever hon inte respekteras, då hon inte arbetar med media i någon form. Däremot har hon inga tankar på att sälja sina andelar.

"Jag är också uppfostrad med en stark familjemoral. Man säljer inte andelar. Man har en skyldighet att vara kvar. Jeanette brukar säga att jag absolut inte ska sälja utan köpa, köpa så mycket som möjligt, för vi (familjens kvinnor, förf. anmärkn.) behövs. Vi får inte hoppa av."
(Gaga [Margareta] Bonnier vid intervju 1998)

Men sedan 1950-talet är det således tillåtet för Bonnierdöttrar att arbeta i företaget, något som under tidigare generationen var otänkbart. Charlotte och Jeanette har inte arbetat inom den mest traditionstyngda verksamheten utan inom tidskriftsverksamheten. Dessa anställningar har ett antal intressanta kännetecken. För det första har de arbetat i kreativa yrken som arkitekter, journalister, redaktörer och förläggare främst med veckotidningar. För det andra har Jeanette arbetat på Expressen. Detta är intressant med tanke på familjens princip om att inte lägga sig i den redaktionella texten i dagstidningarna, att inte styra det fria ordet. Visserligen har flera familjemedlemmar i sin egenskap som ägare haft många, intensiva diskussioner med chefredaktörer om dagstidningarnas uttryck. Bo Strömstedt ger flera skildringar av samtal med Abbe, Gerard II, Tor och Jytte om Expressen under hans tid som chefredaktör (Strömstedt 1994). Men bara Jeanette har varit anställd som dagstidningsjournalist. Kajs yngste son arbetade också på dagstidningarna, men med mer administrativa göromål. Kanske vilar en av förklaringarna till Jeanettes anställning i att Expressen var grundad av hennes far Abbe. Inga andra dagstidningar hade tidigare startats av familjen. (Dagens Nyheter grundades av Rudolf Wall.) Expressen var Abbes och Carl-Adam Nycops skapelse och hade därför redan en nära och stark koppling till familjen (ibid).

4.6.5 - Att lära sig yrket

Även den sjätte generationen har inskolats i familjens verksamhet. Genom att femte generationens fäder tog med barnen till företagets lokaler väcktes medvetandet om att det fanns en möjlig framtid för den enskilda Bonniaren i firman.

"Vi levde i en kultur- och mediamiljö. Pappa och mammas umgänge bestod väldigt mycket av författare och kulturpersonligheter. Till och från var man uppe på förlaget och fick äta lunch med pappa. Ju äldre man blev, även om jag inte jobbade i firman, desto mer diskuterade vi den; Förlaget och även DN och Expressen."
(Pontus Bonnier vid intervju 1995)

En tradition som levtt i familjen är att många "Bonnierbarn" under sommarloven förväntas arbeta med bokförsäljning. Även barnen till dagens aktiva generation har tillbringat någon ferie i bokhandel. Denna erfarenhet till trots har familjen själv aldrig framgångsrikt innehått några boklådor. Ofta har det varit samma bokhandel som erbjudit feriearbete till den yngre generationen Bonnier, nämligen Risbergs Bokhandel som är belägen vid Adolf Fredriks Kyrka mittöver gatan från Bonnierförlagens lokaler på Sveavägen i Stockholm. Arbete i en bokhandel har varit ett sätt att inhämta arbetslivserfarenhet utanför familjekoncernen och fungerat som inkörsport till familjens mer traditionella verksamhet. Dagens Bonnierer har dock inte genomgått samma volontärperioder som tidigare generationer. Istället har de en högskoleutbildning. Detta ansågs långt ifrån nödvändigt tidigare. Det uppfattades som bortkastad tid, tid som istället kunde ha utnyttjats till att inhämta mer verksamhetsspecifika kunskaper och färdigheter.

"Det var självklart att man skulle bli bokförläggare. Jag kan tänka mig att i den tidigare generationen ansågs det inte nödvändigt med högskoleutbildning. Man skulle hellre praktisera i bokhandel, man skulle lära sig tryckteknik och såna saker. Men jag har läst konstvetenskap och gått på Socialhögskolan."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Många av familjens idag aktiva ägare har läst verksamhetsförknippade ämnen vid universitetet som litteraturhistoria och konstvetenskap. Så till viss del kan man se hur den formella utbildningen till det traditionella familjeyrket blir viktigare. De har också tillbringat flera inskolningsår i verksamheten. En Bonnier beskriver till och med hur grundandet av ett eget förlag var nödvändigt för att bevisa sig kompetent nog. Några av familjens medlemmar har studerat ekonomi vid Stockholms universitet eller Handelshögskolan i Stockholm, en ämnesinriktning som för tidigare generationer var avlägsen.

"För den tidigare generationen så låg det helt bortom horisonten att utbilda sig till ekonom. Det var ju något helt annat de jobbade med. Det var kreativitet, journalistik och människor. Det här med ekonomi var ju något man lärde sig i verksamheten."

(Albert Bonnier vid intervju 1995)

Detta ska nog inte tolkas som att det traditionella hantverket i familjen har blivit mindre viktigt att utbildas till. Utövande av det mer praktiskt inriktade hantverket, exempelvis i ett värv som förläggare, kräver fortfarande *on-the-job-training* med högskolestudier som ett allt vanligare komplement. För att säkra hantverkskompetensen inom företaget har Bonniers Mediauniversitet inrättats. Familjemedlemmar i en mer administrativ och strategiskt/företagsledande ställning har ofta ekonomiutbildning. Det sistnämnda kanske är en funktion av att företaget vuxit storleksmässigt, vilket kan uppfattas kräva en mer ekonomiskt specialiserad företagsledare, eller en person som är mer administratör än hantverkare.

"Är det inte så att man ser på vidarestudier och högskoleutbildning på ett annat sätt idag än tidigare? Det här ansågs vara ett hantverk som inte krävde högskoleutbildning, utan man skulle direkt in i familjeföretaget, som i så många andra familjeföretag."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Det är inte bara den ökade andelen familjemedlemmar med en formell ekonomisk utbildning som utgör ett brott mot familjetraditionen. Få är dock de familjemedlemmar som i dag arbetar i firman, som under längre perioder verkat i företag som inte varit nära knutna till familjens koncern. Pontus Bonnier är en av dem:

"Jag såg inget framför mig när jag började på Handels. Jag tyckte bara ekonomi var ett kul område. Jag var samhällsorienterad och ekonomiroad. Sen hade jag inte riktigt klart för mig vad jag skulle göra. Vad jag då visste, var att jag inte skulle börja i Bonnierföretagen det första jag gjorde. Det gjorde jag inte heller. Jag jobbade sex år utanför koncernen, med ren ekonomi."
(Pontus Bonnier vid intervju 1995)

Samtidigt är det svårt för en familjemedlem att erhålla en anställning i ett annat mediaföretag, framför allt för de som bär familjenamnet.

"Det är mycket svårt att som Bonnier få arbete i ett företag i samma bransch som Bonnierföretagen. I viss mån gäller detta även företag utanför branschen: en Bonnier är alltid en Bonnier. Jag kan förstå om andra tror att man ska verka i koncernen bara för att man heter Bonnier, att man därför har sin uppgift där. Så är också i inte obetydlig grad fallet. Men vad gäller dagstidningarna skulle jag aldrig råda de mina till linjebefattningar där."
(Tomas Bonnier vid intervju 1995)

4.6.6 - Rätt till anställning

Allt sedan grundaren har de olika generationernas medlemmar innehaft operativa positioner.

"En av de främsta anledningarna till familjens företagsamhet, starkt påverkat av upplevelser av antisemitism under kriget, var ju att bereda arbetsmöjlighet för familjens medlemmar. När delägarna har passerat 21 års ålder har de rätt att erhålla anställning i företaget."
(Björn Nordstrand vid intervju 1995)

I några fall har denna anställning även inneburit den företagsledande positionen. Å andra sidan har den företagsledande positionen fram till Abbe Bonniers dagar varit mer verksamhetsanknuten än Carl-Johans. Anledningarna har varierat över tiden men bottnat i att delägarna helt enkelt inte varit fler (de första två generationerna – Albert I och Karl Otto I), eller att företaget inte har varit så stort (de första tre – Albert I, Karl Otto I, Tor). När företaget började växa utanför bokförlagsvärldens under Tors ledning, för att diversifiera under Abbes tid, växte det också sig för stort för att kunna kombinera den företagsledande positionen med yrkesrollen. Därför axlade Albert II koncernledningspositionen men behöll sitt nära och varma och bitvis irriterande detaljerade intresse för de för honom mest engagerande verksamheterna (främst tidningarna). Carl-Johan skiljer sig därvidlag från sina förfäder. Han har inte, som vi sett vittnats om ovan, innehaft någon kreativ tjänst utan, som följd av sin utbildning, tjänstgjort som ekonom och affärsman.

En av de mer tongivande tjänstemännen^a vittnar om hur han blivit ombedd att finna anställningsmöjligheter för den yngre generationen ägare. Detta enligt den tradition som

^aÄgarfamiljens och de anställdas beteckning för de anställda som inte tillhör ägarna.

funnits sedan grundandet, att de unga familjemedlemmar som så önskar ska erhålla arbete i koncernen. Fram till 1950-talet omfattade denna tradition emellertid bara familjens söner, döttrarna fick först då tillåtelse att arbeta i firman.

"Att jag har haft fördelar av att heta Bonnier är tydligt. Det var väl därför jag fick jobb på bokförlaget från början, för det hade väl annars inte varit så självklart. För det är inte så lätt att få jobb på bokförlag."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Det var en rättighet för alla delägare att få möjlighet till anställning och det var chefernas uppgift, vare sig de var familjemedlemmar eller inte, att finna dem lämpliga arbeten, dock inte i Dagens Nyheter. Sedan Karl Otto Is tid har den uttalade principen varit att ingen av familjens medlemmar ska ha sitt dagliga värv där.

"Det är speciellt viktigt. Det var ju ett direkt löfte från Karl Otto I Bonnier när han förvärvade aktier i Dagens Nyheter att inte blanda sig i den redaktionella redigeringen."

(Pontus Bonnier vid intervju 1995)

Familjens inflytande över verksamheten skall enbart sträcka sig till utnämning och avskedande av chefredaktörer, en princip familjen arbetat för att vidmakthålla sedan dess. Principen att inte påverka den redaktionella redigeringen har över tiden utvecklats till att innebära att familjens medlemmar inte kan eller ens får arbeta i Marieberg. De undantag som möjligen bekräftar regeln, är att Jeanette under ett drygt år arbetade på Expressen som allmänreporter och att David Bonnier, Kajs yngste son tillika arbetade med marknadsföring i gamla Dagens Nyheter-koncernen. Men annars har den rådande regeln varit att ingen Bonnier ska vara aktiv i Mariebergs tidningsdel. Duni, som sedan slutet av åttiotalet är ett helägt dotterbolag till Marieberg har dock haft ett flertal familjemedlemmar anställda. Det är således själva de opinionsbildande dagstidningarnas verksamhet som har varit stängda för familjens medlemmar.

"Det skulle vara jättesvårt om någon familjemedlem skulle bli intresserad av dagstidningsjournalistik. Gerard II tyckte det var oerhört viktigt att det inte var några Bonnier anställda på DN eller Expressen. Det är man ju uppfosttrad med."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Denna begränsning av nuvarande generationers yrkesval anses av familjemedlemmarna och Mariebergs ledning vara motiverad av ett flertal skäl. Under tidigare generationer var det främst värnandet av den redaktionella friheten och i grunden yttrandefriheten som uppgavs som skäl till att begränsa ägarens inflytande. Det skulle inte vara möjligt för kapitalet att styra ordet i Dagens Nyheter. Dessa av grundaren stipulerade villkor accepterades också Karl Otto I Bonnier och allt sedan hans dagar har detta varit en tradition familjen sökt efterleva. Tor Bonnier, Karl Otto Is son, samlade denna tradition och formulerade något som idag nästan används som en slogan för familjens relation till firman. *Familjens uppgift är att vara det fria ordets (ödmjuke) tjänare.*

Detta dock inte bara i relation till dagstidningar utan även till annan verksamhet, exempelvis förläggeri:

"Bonniers styrka som bokförlag är att man har varit ledande inom den skönlitterära utgivningen i Sverige sedan drygt hundra år tillbaka. Om man inte är ledande inom det området om tio eller tjugo eller trettio år, så har vi förlorat den styrkan, det är bara att konstatera att då har vi förlorat det till någon annan ...

... Då tror jag, och det är naturligtvis min åsikt, det behöver ju inte vara sanning, men då tror jag att Bonniers förlorat väldigt mycket av sitt intellektuella alibi. Mycket kan förlätas om man givit ut Pär Lagerqvist. Att våga ge ut osäljbara debutanter i den superkommersiella miljö som media lever i idag har varit oerhört viktigt för Bonniers. Det visar på det engagemang man har för det fria ordet."

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

För att kunna bevara och till viss mån även förstärka sin position som dominerande aktör på den svenska mediamarknaden, t ex genom inköpet av Sydsvenska Dagbladet, har familjen ansett sig tvingad att leva strängeligen efter denna princip. Strategin har varit att i Mariebergs opinionsbildande verksamhet separera ägarrollen och tjänstemannarollen för att legitimera sig som ägare. I sin strävan att efterleva principen om redaktionell frihet, så länge tidningarna redigeras i liberal och frisinnad anda, anser sig familjen ha försvarat sitt inflytande över mediasverige med att de har kompetens som få andra tidningsägare har. En viktig faktor i denna kompetens anser familjen vara att de har lyckats avstå från operativt inflytande under så många generationer att det nu framstår som otänkbart att bryta den gamla principen.

Under tidigare generationer var det främst värnandet av den redaktionella friheten och i grunden yttrandefriheten som uppgavs som skäl till att begränsa ägarens inflytande. Dock var det främst ett sätt att begränsa just ägarens inflytande, inte att förhindra enskilda familjemedlemmar att arbeta i företaget. Åtminstone stipulerades detta aldrig formellt. Med tiden har principen kommit att omfatta allt fler områden än ägarrollen och gäller därmed inte bara familjen som kollektiv. Den har spridits över till den operativa verksamheten och förhindrat individuella medlemmar att inneha ett visst yrke.

"Om någon i familjen skulle vilja blir dagstidningsjournalist har vi ett problem som jag inte vet hur vi ska kunna lösa. Det är bara att hoppas att det inte händer. De skulle inte bli anställda på DN, inte på Svenskan heller. Som delägare i Dagens Nyheter blir man inte anställd någon annanstans."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Visserligen finns det, som framgått, olika meningar i familjen om detta. Å ena sidan anser de att traditionen bör efterlevas, då den värnar kollektivet, familjens legitimitet som ägare. Å andra sidan erkänner de den begränsning principen innebär för den enskilda individen, en begränsning som följer av medlemskapet i kollektivet, vilket belyses av följande citat: "Vad är det som säger att en Bonnier skulle vara mindre lämplig att bli en bra journalist på en tidning än herr X eller Y? Jag tycker att det är ett mycket smalt tänkande. Man måste ju försöka vara lite fri i sitt tänkande. En individ är ju en individ vad han än heter. Att stänga dörren bara för att man kommer från en viss familj är inte särskilt sunt."

(Jeanette Bonnier vid intervju 1995)

Rätten till anställning gällde emellertid, då precis som nu, enbart de helägda företagen inom det som sedermera blev Bonnierföretagen, dvs Bokförlagen och Åhlén & Åkerlund. I Marieberg har dock alltsedan Karl Otto Is inköp av familjens första aktiepost i företaget, som då hette Dagens Nyheter, förhållandet varit ett annat. Där har istället principen varit att familjen ska vara så distanserad som möjligt och därmed inte operativt verksam.

"Det finns en massa myter och borta på Marieberg driver journalisterna det här att de inte vill ha några Bonnierer där jävligt hårt. De vill inte att ägarmakten ska påverka ordets makt. Det har blivit en slags lokal legend att det ska vara så. Men det är ju inte särskilt farligt, det är inte speciellt svårt. Vad kan de göra? De kan gå till farbror och säga att han har varit dum, sparka honom. Då säger farbror "är du säker på att du inte har varit dum själv"? Det ska ju väldigt mycket till för att de ska lägga sig i mer. Du mäts ju faktiskt på vad du åstadkommer, på bottom-line och allmän tidningsutveckling och sådant."
(Per Tengblad vid intervju 1995)

Det är också intressant att notera att det för högre tjänstemän i det helägda företaget framstår som fullkomligt naturligt att delägare har rätt till anställning, så länge de är lämpliga för sin position.

"De äger kapitalet och sätter kapitalet på risk, varför ska de inte få bestämma i sitt eget företag?"
(Björn Nordstrand vid intervju 1995)

4.6.7 - Karriär för familjemedlemmar

Fram till den femte generationen innebar en anställning i firman också en tämligen säker karriärutveckling upp till chefsposition. Den äldste sonen blev koncernchef och de övriga intresserade och tillräckligt mäktiga manliga delägarna blev hans närmaste underställda. Frånsett ingående inskolning med feriearbete, utlandspraktik och socialt umgänge med firmans kontakter, tycks kön, blodstillhörighet i den ägande familjen och ett visat intresse och duglighet för jobbet utgjort grundkraven för en ledande position i firman. För den sjätte generationen var situationen annorlunda. Istället för sju delägare var de dryga tjugo och det var inte lika självklart att någon skulle befordras till högste chef. Tiderna hade förändrats både i Sverige och internationellt. Ärva pengar och ärva makt var inte lika uppskattat och Bonnier var under sextio-sjuttitalet ständigt granskade av journalister och av statliga utredningar. Att tillsätta familjemedlemmar som chefer i bolaget vid den tiden var därför känsligt. Det var därför ännu viktigare att familjemedlemmarna som aspirerade på högre tjänster i bolaget ansågs kompetenta.

"Du måste vara smart nog att klara jobbet. Det funkar inte om det är uppenbart att någon annan som inte har familjens namn skulle vara bättre på jobbet."
(Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

För de familjemedlemmar som anställdts var därför en lång legitimeringsprocess nödvändig. Det gällde för dem att visa att de var värdiga sin position. Många av dem anser sig efter anställningen ha fått kämpa hårt för att ta sig fram. Så om efternamnet gav dem

deras första jobb, så var efternamnet eller blodstillhörigheten i familjen inte alltid en fördel i den fortsatta karriärutvecklingen, snarare det motsatta. En del upplevde en misstänksamhet riktad mot dem. Att vara ägarens barn och arbeta i företaget upplevdes inte under framför allt sextioalet bara som positivt.

"Jag har nog slagits rätt mycket för att överhuvudtaget komma framåt. Jag uppfattade det inte som någon stor fördel under sjuttioalet att heta Bonnier i Bonnierhuset."
(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Flera familjemedlemmar har vittnat om hur de, för att rättfärdiga sin anställning, ansåg sig tvingade att bevisa att de var dubbelt så duktiga som de andra. I det här fallet var släktbanden problematiska för den enskilde Bonniaren.

"Att heta Bonnier, det är som att vara tjej i näringslivet. Du måste bevisa att du är dubbelt så duktig."
(Pontus Bonnier vid intervju 1995)

Familjemedlemmar skulle även visa att de hade samma kompetens, värdeideal och känsla för media som tidigare generationer haft. Kanske är det så att känslan för media är något som har blivit mindre viktigt för familjen att besitta åtminstone på vissa positioner, men absolut inte i de mest traditionstyngda. Carl-Johan antyder det:

"På Bonniers Bokförlag finns en chef som heter Per-Olov Atle. Han skulle inte kunna hitta en bättre bokförläggare än Karl Otto II och Eva Bonnier och kanske Abbe (Albert III min anm.) Bonnier som jobbar därborta. Av många skäl. De har den här traditionen, de har ett engagemang och en ambition, som förutsätter att de är hyggligt vettiga personer. Sedan när de är ute internationellt så har de naturligtvis mycket större genomslagskraft än personer som inte är delägare. Det gäller andra personer också. Du har tidningsmakare Daniel Bonnier som är chef på tidskriftsförlaget i Paris och det är svårt att hitta tidningsmakare och publicister. Har du då utbildats till det sedan barnsben så är det positivt."

Därför efterfrågas de då av sina respektive chefer för olika arbetsuppgifter. Byta ut mig är mycket lättare. Jag är liksom bara pärmbarare. Jag är inte yrkesman på det viset. Så det här har inte varit ett problem utan det har utvecklats på ett väldigt balanserat sätt."
(Carl-Johan Bonnier vid intervju 1995)

Dock är det viktigt vid befordringar av familjemedlemmar att i dessa situationer kunna hänvisa till att mer objektiva, rationella kriterier som kompetens utgör bevekelsegrunder för de beslut som fattas.

"Megapol är ju vuxen ur en försöksverksamhet som startade ett år tidigare, sprungen ur Skärgårdsradion där vi skaffade oss kompetensen. Marcus Forsell har ju varit i Amerika och är väldigt intresserad, inspirerad och mycket kunnig på området. Då var det ganska självklart att han skulle få chansen och ansvaret att leda det här projektet. Det upplever jag strikt att han har fått beroende på kompetens."
(Lennart Wiklund vid intervju 1995)

Samtidigt är både familjemedlemmar och anställda ense om att det vilar någon form av kompetens i själva familjetillhörigheten. Flera medlemmar i den studerade familjen har hänvisat till att de har varit verksamma som bokförläggare i 150 år, vilket de menar framhäver en stark tradition som tyder på en förmåga att framgångsrikt utöva yrket.

"När det gäller boksidan finns det ju en tradition att stödja ung litteratur. Ett bokförlag som är allt för opportunistiskt och bara satsar på säkra hästar, kan finnas som ett nischföretag men kommer aldrig att bli ett stort företag. Du måste satsa på okända hästar för att Det kräver då ekonomiska möjligheter och kan du säga en tradition, en villighet ta kostnaden att investera i mindre säkra kort om du vill bli ett stort, tungt, långsiktigt bokförlag. Det är en slags tradition hos familjen att hjälpa fram unga förmågor. Du kan vara mecenat i konstvärlden, du kan vara en slags mecenat i bokförläggarvärlden också. Den traditionen har ju alltid funnits hos oss."
(Karl-Adam Bonnier vid intervju 1995)

Denna tradition och kunskap har familjens bokförläggare enligt vittnesmål upplevt som en fördel i dagens kontakter med författare och agenter. Dessutom personifierar familjens förläggare traditionen och garanterar att verksamheten drivs i den Bonnierska andan både idag och i framtiden eller åtminstone under deras yrkesverksamma liv. Ty vart kan en bokförläggare med namn Bonnier egentligen ta vägen?

Att det inte skulle finnas någon Bonnier på Albert Bonniers Förlag eller på bokdivisionen kan bekymra mig, lite grand. Det trodde jag aldrig jag skulle komma att tycka, men det gör jag faktiskt. Jag tror att det då skulle försvinna en känsla av kontinuitet vilket är en positiv effekt av att vara familjeföretag. En förläggare på ett annat förlag de kan byta förlag och flytta. Heter man Bonnier och är förläggare på Bonniers, då sitter man där man sitter. Det tror jag författarna ibland kan uppfatta som en slags trygghet. Familjen finns där, kontinuiteten finns där.
(Eva Bonnier vid intervju 1995)

"Som Albert Bonnier är det svårt att byta förlag. Då är det bättre att odla rosor."
(Albert Bonnier vid intervju 1995)

Familjens närvaro som förläggare är således en garanti för förläggeriets långsiktighet. Den är även en garanti för långsiktigheten i den enskilda förläggare-författar-relationen. Till viss del går det alltså att här se hur den enskilde Bonnierförläggaren, garanterar familjens överlevnad som bokförläggare genom att upprätthålla traditionen.
"... Där tror jag att ett ägande som kan definieras med ett ansikte är starkare än en ägare eller ägande som inte kan det. Det tror jag gäller här, precis som i alla andra familjeföretag, men jag tror dessutom att lojaliteten till de författare som man ger ut, är väldigt viktig i förlagsvärlden..."
(Albert Bonnier vid intervju 1995)

Men detta är också ett stöd för hela koncernen. Familjemedlemmar som förläggare kan vara en röst emot enbart ekonomiska hänsynstaganden.

"Om man skulle säga nej till att ge ut olönsamma debutanter på Albert Bonniers Förlag skulle det vara att bryta traditionen. Det skulle kännas som ett svek. Då lämnar man en viktig röd tråd i det som varit Bonniers publicistiska värld. Så om man skulle säga nej till det skulle det

få allvarliga konsekvenser för Bonniers renommé och jag tror att det skulle bli svårare för bokförlaget att driva affärsverksamheten vidare med en sådan stämpel, åtminstone i det här landet."

(Albert III Bonnier vid intervju 1995)

Vi kan också erinra oss att samme Albert III Bonnier pläderar för att familjen genom sitt förläggeri har skapat ett intellektuellt alibi som har "förlåtit" deras engagemang i tveksamma produkter och branscher.

Familjen menar att de också har en professionell fördel gentemot sina kollegor, som följd av sitt efternamn. Att heta Bonnier är en signal, speciellt i bokbranschen, om delägarskap och en förväntad kontroll över agendan.

"Jag tror att det är en fördel för mig gentemot andra förläggare från förlaget, att heta Bonnier. Det måste jag vara ärlig och säga att jag tror. Att jag är en av släkten, en av den här då "utvalda" familjen, utvalda inom citat. Jag tror att det har öppnat många dörrar för mig. Jag tror att det vore idiotiskt att sticka under stol med det. Här i Sverige blir man naturligtvis förknippad med förlaget på gott och ont. Men utomlands är man kanske någon som andra kan associera till. Jag tror att det är lättare om man heter Eva Bonnier. "Jaha, hon är en del av the Bonnier Family" och så vet man i förlagsvärlden vad Bonnier står för på ett ungefär."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

En annan förändring som skett under de senaste åren och som företagsledningen aberopar som en möjlig förklaring till varför det helägda företaget kunnat förbli i familjens ägo är den struktur som företaget nu har. Det finns ingen Bonnier som är direkt överordnad en annan Bonnier, varför exempelvis befordringar av familjemedlemmar blir mer objektiva än annars skulle kunna misstänkas.

"Det unika idag är att det finns så många delägare som är yrkesmän i bolaget. Det är allt från förläggare, journalister, tidningsmakare i familjen, som jobbar i företaget som tjänstemän. Och det funkar. De här personerna de är tjänstemän i bolaget och de funkar som tjänstemän i bolaget. Naturligtvis med en viss särställning eftersom de har ytterligare en informationsbas i sitt delägarskap, men det är helt klart att deras respektive chefer anställer och avskedar dem. Så funkar det."

(Carl-Johan Bonnier vid intervju 1995)

Detta är ett tämligen nytt fenomen åtminstone på styrelsenivå, menar en äldre familjemedlem. Anledningen till den varierande strukturen (Bonnier-extern-Bonnier) anses ha varit att de divisionschefer som tillsatts de senare åren inte har varit familjemedlemmar. Detta då det saknats familjemedlemmar med intresset för eller läggningen för dessa kreativa uppgifter. Andra framhåller att det har varit ett sätt att hantera misstankar om nepotism, medvetet eller omedvetet. Andra menar att det främst är en efterkonstruktion, att det inte har varit en medveten strategi från familjen. Däremot uppfattas det av vissa som att det är något som kanske bör bevaras. Att (fler) icke-familjemedlemmar finns på centrala ledningspositioner ses som en professionalisering av familjeföretaget:

"Däremot så har det ju skett en professionalisering av bolaget, men den har skett successivt. Vi har ju professionella chefer av mycket hög klass på de olika divisionerna."
(Pontus Bonnier vid intervju 1995)

För tidigare generationer var detta inte lika nödvändigt. Att vara ägare eller delägare till verksamheten var för dem motiv nog för att de även skulle vara dess ledare.

"Tidigare var det nog så att "förläggarförmågan" ansågs räcka till för ledarskapet i ett publicistiskt företag. Och den hade ju de tidigare generationerna av Bonnierledare vuxit upp med. Idag krävs så mycket mer utbildning och insikt i ekonomi, teknik och marknad för en ledarbefattning. Men jag är tillräckligt konservativ för att tro att om du vill bygga upp ett förtroende inom ett publicistiskt företag så behövs det också en god portion "förläggarförmåga". "
(Lucke [Lukas] Bonnier vid intervju 1995)

Dock kan man fråga sig om de hade kunnat förbli företagets ledare om inte de hade haft tillräckligt med kompetens för att klara av jobbet.

"Abbe, Lucke och Gerard II var tre av fyra möjliga delägare att vara operativa under förra generationen, med mycket stor respekt. Det var väl helt enkelt lite flax också att de var kompetenta. Men för dagens generation som vill vara anställda, vi har ingen chans att ha det förtroende som behövs i denna verksamhet om det finns tillstymmelse till nepotism."
(Carl-Johan Bonnier vid intervju 1995)

Denna äldre generation hade en kompetens som enligt medarbetare inte går att inhämta på skolor eller i formell utbildning. Även andra som arbetar med media måste besitta denna kompetens, åtminstone de som innehar kreativa roller. Det som var speciellt med familjen Bonnier var att denna känsla för media och delar av mediabranschens produkter återfanns hos varje generation.

"Det fanns ett förhållningssätt till media i den tidigare generationen som vi saknar idag. Ja, därför att Abbe och Lucke hade, eller har i Lukas fall, en talang som är mycket, mycket sällsynt bland människor med pengar och utbildning. De hade en förutsättningslöshet i sitt förhållande till media. Abbe läste inte tidning med hjärnan, han läste med magen. Det är så att intellektualisera är det farligaste som finns när det gäller media, för media är emotionella produkter. Du kan inte analysera en tidning, du måste känna en tidning. Du måste kunna läsa tidning som konsument, dvs engagerat och intresserat, för att kunna värdera om en tidning är bra eller inte."
(Per Tengblad vid intervju 1995)

4.6.8 - Firmahemmet Manilla

Efter Tors död 1976 tog Gerard II Bonnier över ansvaret för utvidgningen av porträttssamlingen. Gerard II Bonnier (1917-87) var under sin tid familjens bokförläggare och har beskrivits som brobyggaren mellan familjens kulturella förpliktelser och kommersiella ansvar. Gerard II var navet på Albert Bonniers förlag och genom sitt yrke och konstintresse kände han de flesta författare och bildkonstnärer. Efter Gerard IIs död har ansvaret för Manilla legat på Manillauskottet. Gaga (Margareta) Bonnier har tillsammans med Jeanette Bonnier ansvarat för administrationen av Manilla medan bokförläggare Karl Otto II Bonnier tillsammans med intendenten ansvarat för tavelsamlingen.

Fortfarande äger viktig representation rum på Manilla, här hålls till exempel luncher för Nobelpristagare och utdelning av Stora Journalistpriset. Här träffas firmafamiljen för bolagsstämma, julkalas och familjemedlemmar kan fira bröllop och födelsedagar på Manilla. Manilla används ofta i representativa sammanhang. Hit inviteras svenska och utländska gäster till middagar. Manilla får dock endast användas och lånas till sammanhang där en familjemedlem står som värd. Dessutom är det endast författare utgivna på Albert Bonniers Förlag som får pryda väggarna.

Manillas centrala ställning för företaget belyses även av den juridiska separering av Kruthuset och Nedre Manilla som har gjorts av senare generationer. Nedre Manilla tillhör företaget, Bonnierföretagen, medan Kruthuset är utköpt av Joja Bonnier. Jytte Bonnier, Tors änka, bor fortfarande kvar på Nedre Manilla. Manilla har således 1995 inte samma familjära närhet till majoriteten familjemedlemmar som förut, men samtliga är ense om att det utgör ett historiskt hem för familjen och en symbol för familjens historia i svenskt näringsliv.

4.6.9 - Namnet Bonnier

Men, familjemedlemmar vittnar också om hur de under ungdomsåren inte hade något intresse av att vilja arbeta i företaget, att de nästan kände sig begränsade av det. Även under sextioalet, då dagens operativa makthavare i familjen växte upp, upplevde de hur de samhällsvindar som då blåste, gjorde att de hellre tog avstånd från familjeföretaget än önskade en anställning däri. Återigen upplevdes familjeföretaget som begränsande för den enskilda individen.

"Jag såg ju inte den här familjetraditionen som något väsentligt. Det jag tyckte var viktigt var att komma ut och stå på egna ben och lära mig företagande. Dessutom var det ju fullt att vara familjeföretagare då."

(Hans-Jacob (Nisse) Bonnier vid intervju 1995)

Kvinnorna hade en möjlighet till delvis utträde ur familjen som de manliga medlemmarna saknade, nämligen giftermålet och övertagandet av makens namn. I det första äktenskapet övergav de sitt namn och medger att det var skönt att bli av med familjenamnet Bonnier.

"Då jag gifte mig på sextioalet när jag var ung och tog min mans namn var jag väldigt tacksam att jag inte hette Bonnier längre. Då slapp jag ifrån en slags offentlighet som jag inte hade någon glädje av då."

(Eva Bonnier vid intervju 1995)

Dessutom ansåg kvinnorna det vara skönt att slippa ifrån den synlighet namnet innebar och de förväntningar som andra hade på dem på grund av detta. En kvinna beskriver hur hon tyckte det var bättre att använda sin makes namn än sitt föräldranamn.

"Speciellt under Hermanssons tid då det var en skam att tillhöra en elitistisk familj."

(Lotta [Charlotte] Bonnier vid intervju 1995)

Nu har de Bonnierdöttrar som skilt sig valt att återta sitt flicknamn och dessutom behålla det, oavsett ytterligare äktenskap. Nu framstår namnet som förknippat med något gott, ett synligt ägande, en tradition av liberal och frisinnad anda och skänker därmed en känsla av samhörighet, resonerar de.

För Albert III Bonnier, förläggare på Bonnier Alba, har namnet ytterligare en betydelse. Han är den tredje i raden av verksamma Albert Bonnier i familjens firma. Albert I (1829-1900) var grundaren till Albert Bonniers Förlag och Albert II Bonnier (1907-1989) var farbror till Lill-Abbe, som dagens verksamme Albert III kallades tidigare. Nu kallas han Abbe. Mitt under intervjun med honom ringer telefonen och Abbe III tar samtalet. När han lagt på luren vänder han sig till mig:

“Albert III:

– *Det var det gamla vanliga, de blandar ihop mig hela tiden med Albert Bonniers Förlag och skickar på mig olika samtal.*

Annelie:

– *Det har sina sidor att heta Albert.*

Albert III:

– *Det var ännu värre när Barnboks förlaget som hette Bonnier Junior låg här i huset. När jag kom in på förlaget, började växeln koppla samtal mig där folk hade sagt att de ville komma till Bonnier Junior. Jag fick de samtalen eftersom de ansåg att jag var yngre än Karl Otto II och Eva.”*

(Utdrag ur intervju 1995)

Under sextio- och sjuttotalen, när anti-kapitalismen var stark, utvecklades företagsstrategin att inte använda familjenamnet Bonnier som namn på verksamheter eller produkter. Först under åttiotalet har familjenamnet återigen börjat användas, men endast som samlande bolagsnamn som exempelvis Bonniers Månadstidningar. Därför behölls namnet Åhlén & Åkerlund på den tidskriftsverksamhet som familjen ägt sedan 1920-talet. Inte heller Svensk Filmindustri är namnmässigt förknippat med familjen. Namnet vill dagens familjemedlemmar skall sammankopplas med ägande och inte speciella produkter. Namnet Bonnier menar vissa familjemedlemmar är lämpligt att ta till vid exempelvis kontakter med banker. Då presenterar de det enskilda bolaget som en del av Bonnierföretagen.

4.6.10 - Företags- och ledningsstruktur år 1995-96

Bonnierföretagen ägs till 100% ägt av familjen Bonnier. Familjens ägande av Bonnierföretagen kanaliseras via ett handelsbolag med namn Albo och ett handelsbolag med namn Åhlén & Åkerlund. I Bonnierföretagen återfinns de så kallade Tor och Åkegrenarna som ägare. Det börsnoterade Tidnings Marieberg AB ägs genom ett bolag som heter Deni och i Deni är ägarfamiljen något större än i Bonnierföretagen. Här finns Kajgrenen kvar som ägare. Familjen Bonnier äger dessutom aktier i Marieberg genom Bonnierföretagen och genom enskilda familjemedlemmars privata innehav.

4.6.10.1 - Bolagsstämma i handelsbolaget Albo

Årligen samlas alla ägare till bolagsstämma i familjens hem på Djurgården, Manilla. De ägare som inbjuds till stämman är alla familjemedlemmar över 18 år med andelar eller som ägt andelar i bolaget. Förutom de sedvanliga rutinerna vid en bolagsstämma äger även en familjemiddag rum och "man träffas och har roligt och dricker champagne", som en familjemedlem uttryckte det. Likaså utser bolagsstämman styrelsen i handelsbolaget och 1995 bestod den av tolv medlemmar som alla är aktiva i Bonnierföretagen; Carl Johan, Pontus, Jeanette, Hans-Jacob, Karl Otto II, Albert III, Jonas, Margareta, Daniel, Simon, Charlotte Bonnier samt Marcus Forsell.

4.6.10.2 - Familjeaktiviteter

En annan familjesammankomst är de arliga julfester - familjens judiska ursprung till trots - som återigen anordnas på Manilla. Albert IIs dotter Charlotte har återupptagit denna tradition, så nu samlas familjen igen kring granen på Nedre Manilla. Familjen i det här fallet utgörs av alla delägare och deras barn samt deras föräldrar.

Familjen arrangerar sedan ett tiotal år tillbaka en gemensam utlandsresa för alla delägare över 18 år med respektive (inklusive hedersbonniarerna). Resorna har bland annat fört familjen till New York, Paris, Oslo och Köpenhamn. Ju bättre företagets ekonomiska utveckling har varit, desto längre har man kunnat resa, som en familjemedlem uttryckte det. I början av 1990-talet besökte familjen Köpenhamn och vandrade längs gränderna där det hela började för snart två hundra år sedan. De sökte också upp kyrkogården där Gerhard I Bonnier (Gutkind Hirschel) är begravd. År 1997, gick resan till St Petersburg. Till dessa resor bjuder familjen in någon talare som tillsammans med familjen diskuterar familjeföretagande. Ett år deltog den franske professorn Manfred Kets de Vries från INSEAD och han talade utifrån det praktikfall om familjen "After Abbe" som han skrev 1991. Ett annat år deltog den amerikanske professorn John Ward. De diskuterade hur familjen kunde skapa villkor för att överleva och förstärka sitt familjeföretag inför framtiden.

Utöver dessa sejourer i familjeföretagande ges presentationer om företagets utveckling och produkter av företagets koncernledning och divisionschefer, som också deltar i utflykten. Likaså besöker familjen firmans verksamheter i det aktuella landet, liksom andra sevärdheter på värdplatsen. Idag är detta ett stort arrangemang då det rör sig om drygt 120 personer som ska förflyttas och härbärgeras på olika sätt.

En gång i månaden, eller oftare om så behövs, samlas styrelsens familjemedlemmar, Hans-Jacob, Pontus och Simon, för en lunch tillsammans med koncernchefen, Carl Johan. En av familjemedlemmarna motiverar dessa möten med att koncernchefen kan ha svårt att i styrelserummet acceptera idéer från familjemedlemmar, bröder och kusiner. Därför behövs en arena där familjens ledande figurer kan träffas och samtala om företagets inriktning i en mer privat atmosfär. En annan menar att det enbart rör sig om informationsmöten.

I likhet med familjeluncherna har även vissa delar av familjen gren- eller kvistluncher, där de aktiva medlemmarna träffar sina fäder för att informera dem om företagets akti-

viteter och utveckling. Dessa sammanträffande fungerar också som underlag för den enskilde styrelseledamoten, så att denne representerar inte bara sin egen åsikt utan hela sin familj vid styrelsemöten. Dessa gren-luncher eller liknande möten utgör också konfliktabsorberare, en första buffert för skiljaktiga meningar och skapar därmed förutsättning för produktivt samarbete i styrelserna, anser många familjemedlemmar.

4.6.10.3 - Handelsbolagets styrelse

Handelsbolagets styrelse består av de ovan nämnda tolv familjemedlemmarna. För att vara valbar till styrelsen krävs en ålder över 25 år samt att ha arbetat minst fem år i firman. Albos styrelse utser styrelsemedlemmarna i Bonnierföretagens styrelse.

4.6.10.4 - Bonnierföretagens styrelse

Som tidigare nämnts var kravet från Carl-Johan Bonnier när han efterträdde Olle Måberg som vd, att styrelsen i Bonnierföretagen skulle professionaliseras. Med det avsåg han att familjedominansen skulle brytas. Idag ingår bara tre familjemedlemmar i styrelsen, vardera representerande en familjegren eller kvist. Pontus Bonnier representerar Åke-grenen (46 procent av rösterna), Hans-Jacob Bonnier representerar Johan- och Lukaskvistarna (ca 30 procent) och Simon Bonnier representerar Tor-grenens övriga kvistar (Albert II, Simon, Karl-Adam och Mikael, sammanlagt ca 24 procent). Visserligen är vd Carl-Johan Bonnier närvarande och föredragande vid styrelsens sammanträden, men han är inte formell ledamot.

Majoriteten av den tio man (i ordets bokstavliga betydelse) stora styrelsen är således icke-familjeledamöter. I tre av fallen är däremot avståndet inte så långt. Styrelsens ordförande är Olle Måberg, till blodet en icke-familjemedlem, men i andra sammanhang benämnd som familjens representant och medlem, Bengt Braun, koncernchef i det av Bonnierfamiljen dominerade börsföretaget Marieberg, är den andra ledamoten. Den tredje externa ledamoten är Sten Westberg. Slutligen ingår Carl-Erik Feinsilber, Industrivärden, som den ende egentligen utomstående ledamoten. Så visst finns det anledning att fråga sig om Carl-Johan verkligen nått ända fram i sin önskan att "av-familjarisera" styrelsen. Därutöver ingår alltid tre fackliga representanter. År 1994 var de Kerstin Bachofner-Meuller, Tonny Frithiof och Ingmar Lundström.

4.6.10.5 - Familjeutskottet

Som ett utskott till handelsbolagets styrelse finns det som av familjen Bonnier kallas för Familjeutskottet. Detta består av ett antal familjemedlemmar och har mer familjerelaterade uppgifter. Ledamöterna i detta utskott är Lukas Bonnier (ordförande) Hans-Jacob Bonnier, Eva Bonnier, Jonas Bonnier, Pontus Bonnier, och Charlotte Bonnier.

Denna grupp delar ut stipendier till de medlemmar av den yngre generationen som söker finansiering av exempelvis studier i utlandet och utlandstjänstgöring.

4.6.10.6 - Lösengruppen

Lösengruppen är ett annat exempel på en ledningsstruktur som främst härrör sig till familje- eller ägarsidan av organisationen. Den arbetar för att förbereda och utveckla det ägaravtal som ska ersätta 1953 års konsortialavtal som sedan nästan 50 år tillbaka har styrt familjens ekonomiska och ägarmässiga förhållande. Gruppen består av Karl Otto II Bonnier, Hans-Jacob Bonnier, Pontus Bonnier, Jeanette Bonnier, Karl-Adam Bonnier samt trotjänarna Olle Måberg och Torsten Ekström. Utöver dessa ingår i gruppen representanter för den advokatfirma som deltog i framtagandet av 1952 års konsortialavtal. Detta avtal löper till och med 2002 men kan sägas upp redan 31 januari 1999.

Den grundläggande frågan är hur familjen ska kunna erbjuda de medlemmar som vill lösa ut sina aktier ett marknadsmässigt pris utan att för den skull behöva öppna företaget för externa ägare.

4.6.10.7 - Familjevåningen

Våning 18 i Bonnierhuset på Torsgatan går under benämningen Familjevåningen. Där har några av de äldre familjemedlemmarna kontor trots att de i de flesta fall inte är operativt verksamma utan verkar i koncernens olika styrelser. Här sitter Lukas, Charlotte, Jeanette och Simon. På denna våning sitter också en av familjens närmaste tjänstemän Torsten Ekström.

4.6.10.8 - Bonnierföretagens koncern och ledningsgrupp

Familjeföretagets koncernledning består idag av ett antal personer, nämligen koncernchefen Carl-Johan Bonnier dennes två vice vd:ar Lennart Wiklund och ekonomichefen Hans-Olov Johansson samt divisionscheferna Per-Olov Atle, Börje Haag, Erik Skipper Larsen och Håkan Ramsin. Ibland brukar både familjen och de anställda referera till ledningsgruppen löjtnanterna eller kaptenerna på våning 20.

Under koncernledningen fanns 1995-96 sex divisioner som omfattade sex olika verksamhetsområden: Bonnierförlagen, Bonnier Publications (Tidskrifter), Bonniers Affärsinformation, Svensk Filmindustri, Frili (industriverksamhet) och Bonnierfastigheter. Bonnierförlagen omfattade koncernens förlag, bok- och musikklubbar och Per-Olov Atle var divisionschef. Bonnierförlagen hade då en omsättning på 2 300 MSEK och anställde 1200 (1994).

Tidskriftsverksamheten omfattade gamla Åhlén & Åkerlund, ett antal utländska marknader, framför allt den danska, samt Semic (serietidningsförlaget). Divisionen gav ut tidskrifter som Fantomen, Allt om Mat, Året Runt, Månadsjournalen och Vetenskapens Värld. Omsättningen uppgick 1994 till dryga 1 500 MSEK och det fanns drygt 500 anställda. Divisionschef var dansken Erik Skipper Larsen.

Bonniers Affärsinformation, under ledning av Håkans Ramsin, gav ut Dagens Industri och dess utländska dottertidningar. Här under sorterade också vecko- och månads-

magasinen Veckans Affärer och Månadens Affärer, liksom Privata Affärer. Sveriges Handelskalender hade återuppstått som en katalog över svenska företag och finansiell informationsservice var en annan tjänst som producerades inom divisionen. Cirka 800 anställda skapade 1994 en omsättning på 1 200 MSEK.

Svensk Filmindustri (SF) utgjorde divisionen för film, radio- och TV i koncernen. Förutom SF återfanns här Megapol, Wegelius TV och olika distributionsföretag för film (ex SF Bio). Omsättningen uppgick till drygt 1 000 MSEK och divisionen hade 500 anställda samma år. Divisionen leddes av Lennart Wiklund.

Frili utgjorde resterna av det industrikonglomerat som Albert II Bonnier byggde upp under femtio-, sextio- och sjuttitalen. Här återfanns företag som i första hand inte förknippades med Bonnierföretagen, nämligen Cirrus, Möbelteam, Vävstolsfabriken och Sangtec Medical. Divisionen omsatte 1994 drygt 800 MSEK och hade 850 anställda under ledning av Börje Hag.

Bonnierfastigheter, också lett av Börje Hag, ägde och förvaldade fastigheter i vilka delar av koncernens verksamhet var inrymt. Ett systerföretag, Bonnier Cityfastigheter, ägde och förvaldade dock koncernens fastighetsbestånd i centrala Stockholm, med undantag för Bonnierhuset på Torsgatan 21 som ingick i Bonnierfastigheter. Omsättningen uppgick 1994 till 47 MSEK.

Utöver dessa helägda divisioner fanns ett antal bolag i vilka Bonnierföretagen ägde mellan 20 och 50 procent av kapitalet i. Det största av dessa var det börsnoterade Tidnings AB Marieberg. Bonniersfären (Bonnierföretagen, Deni och enskilda familjemedlemmar) ägde totalt 45% av aktierna och kontrollerade drygt 70 procent av rösterna i Marieberg. Koncernens kärnverksamhet var tidningsutgivning med Dagens Nyheter, Expressen och Sydsvenska Dagbladet som största enskilda dagstidningar. Utöver tidningsverksamheten återfanns här också Duni, ett konsumentvaruföretag som bland annat tillverkade servetter, andra bordsprodukter och näsdukar. Mariebergs omsättning uppgick 1994 till 8 880 MSEK och hade cirka 5000 anställda under ledning av koncernchef Bengt Braun.

APPENDIX 4:1 - Familjen Bonnier - Ett register över rollfigurer

Generation 1

Gerhard I Bonnier (alias Gutkind Hirschel) Släktens anfader (1778-1862)

Generation 2

Adolf Bonnier (1806-1867)

Albert I Bonnier (1820-1900) gm Betty Bonnier (1828-1888)

David Felix Bonnier (1822-1881)

Generation 3

(Albert I och Betty Bonniers barn)

Jenny Bonnier (1855-1927)

Karl Otto I Bonnier (1856-1941) gm Lisen Bonnier (1861-1952)

Eva I Bonnier (1858-1909)

Generation 4

(Karl Otto I och Lisen Bonniers barn)

Tor Bonnier (1883-1976)

gm Greta (Gigi) Lindberg

gm Tora Nordström

gm Jytte Kastrup Olsen

Elin n. Larsson (1884-1980) gm Yngve Larsson

Åke I Bonnier (1886-1979) gm Eva Bonnier

Greta n. Berg (1887-1976) gm Tore Berg

Gert Bonnier (1890-1961)

Kaj I Bonnier (1901-1970)

Generation 5

(Tor-grenen)

Albert II (Abbe) Bonnier (1907-1989) 2 barn (se nedan under generation 5)

gm Birgit (Biggan) Bonnier

Johan (Joja) Bonnier (1917-) 6 barn (ibid)

Lukas (Lucke) Bonnier (1922-) 5 barn (ibid)

Simon Bonnier (1929-) 3 barn (ibid)

Karl Adam Bonnier (1934-) 6 barn (ibid)

Mikael Bonnier (1945-)

(Åke-grenen)

Gerard II Bonnier (1917-1987) 4 barn (ibid) gm Peggy Bonnier

(Kaj-grenen)

Tomas Bonnier (1926-) 2 barn (ibid)

Suzanne Bonnier (1924)

David (1933-)

Generation 6

(Tor-grenen)

Abbe-kvisten

Charlotte Bonnier (1932-) 3 barn; Marcus Forsell, Christel Engelbert och Jenny Forsell
Jeanette Bonnier (1934-)

Joja-kvisten

Dan (1942-) 2 barn; Martina Bonnier, David Bonnier
Hans-Jacob (Nisse) Bonnier (1948-) 2 barn, gift med Mimmi
Carl-Johan (Calle) Bonnier (1951-) 2 barn, gift med Helene
Albert III (Abbe) Bonnier (1954-) 2 barn, g m Nalini Yamdagni
Margaretha (Gaga) Bonnier (1954-) 3 barn
Malena Bonnier (1973)

Lucke-kvisten

Jacqueline Campaigne (1944-)
Daniel Bonnier (1947-)
Peder Bonnier (1949-)
Jan Bonnier (1949-)
Jonas Bonnier (1963-)

Karl-Adam-kvisten

Mattias Bonnier (1959-)
Lisen Bonnier (1960-)
Tor Jr Bonnier (1966-)
m fl

Simon-kvisten

Sam Bonnier (1958-)
Betty Bonnier (1961-)
David Felix Bonnier (1964-)

Åke-grenen

Karl Otto II Bonnier (1943-)
Eva II Bonnier (1945-)
Pontus Bonnier (1954-)
Åke II Bonnier (1957-)

Kaj-grenen

Marie Bonnier (1943-)
Kaj II Bonnier

APPENDIX 4:2

"Käre Tor!

Du får nu en vecka att hvila ut efter dina militära strapatser, innan du på allvar skall begynna arbeta hos mig. Jag vill emellertid dessförinnan tala med dig om en del saker, och jag föredrar att göra det skriftligen, då jag fruktar, att du ej skulle tillräckligt uppmärksamhet åhöra mig och lägga det på minnet, om jag gjorde det muntligt.

... Så önskar och hoppas jag också, att du måtte med allt ditt intresse söka sätta dig in i det arbete, som – jag hoppas det – måtte blifva ditt lifsarbete – och du skall få se att, om också ett och annat i början kan förefalla tråkigt, du dock snart kan få samma stora intresse därför, som jag har fått för dessa arbeten.

Ty det är en, i min tanke, sällsynt lockande framtid som ligger öppen för dig, om du vill med allvar taga itu med lärospånen och ägna dig med energi åt denna bana. - För att hålla oss till den militära symboliken, så kan jag väl påstå, att du bär en marskalkstaf i din rensel, ty att vara en ledare af vår affär – så enastående betydande här i landet och jämförlig med de främste i hela Europa – det är, minst sagdt, en marskalksställning i vår litterära värld och vår bokhandel.

Men du får ej tro, att det endast är att gå till ett dukadt festbord! I affärsvärlden kanske mer än annorstädes, gäller det att ej "yfras af fädrens ära". Hur många affärshus, äfven de allra största, hafva ej ramlat öfver ända just därför att arftagarne endast velat njuta af det goda, som grundarne ha samlat, utan att själfva vilja arbeta, uppehålla, förkofra, utvidga. Och hur ofta har det just ej skett i tredje generationen! Brahmma, Vischnu, Schiva = Skaparen, Upprätthållaren, Förstöraren! – det är tyvärr alltför ofta ett affärshus' historia under tre släktled! Jag skulle vara otröstlig om det äfven blefve firman Albert Bonniers lott, om det verk, som din farfar och din far sedan snart 70 år outtröttligt uppbyggt, skulle rasa ned genom tanklösa och lättsinniga, genom slappa och dådlösa sonsöners lättja och bristande intresse!

Du måste på förhand veta, att det mycket allmänintressanta arbetet förekommer mera sällsam: arbetet med och för de framstående litterära personligheterna, de berömda konstnärerna. Det mesta är "det dagliga slitet" i kontorsarbete, affärskorrespondens, korrekturer och s.k. "tråkiga" manuskript – men allt detta har jag alltid kunnat afvinna intresse, och jag hoppas, att äfven du må kunna göra det, genom att sätta in din energi på att göra allt så väl som möjligt!

Hvad jag måste fodra af dig som min son och arftagare är, att du så långt din förmåga räcker, blir ett föredöme i arbetsenergi för alla dem, som du en gång skall befalla över. Vill du, med detta städse för ögonen komma in i min affär, så skall du med säkerhet blifva hvad jag själf blifvit: en i sitt arbete lycklig och en tämligen duglig människa, och som genom detta arbete kan sprida glädje och vara till nytta för många samt kanske äfven i någon mån gagna den svenska litteraturen.

Men – å andra sidan – är min firma – mitt och din farfars verk – mig, så kär, att jag – om också med sorg och smärta – icke kommer att tveka ett ögonblick att med all makt förhindra

dig ifrån att intaga någon ledande ställning inom affären, ja till och med att helt och hållet skilja dig från densamma, om jag ser, att du ej vill ägna dig åt arbetet så som det måste ske, om det skall blifva fruktbärande; dina tre bröder och två systrar äro en garanti för mig, att det nog skall finnas någon, som kan uppehålla firmans tradition.

I detta sammanhang en annan sak:

Hur ung du än är, så går du ju redan i giftastankar. Därtill fodras först en ekonomisk grundval. – Vill du hafva något hopp om att inom icke alltför många år kunna sätta eget bo, så torde ett intresseradt arbete i förlagsaffären säkert bli för dig den hastigaste och säkraste vägen. Ty, det vill jag säga dig bestämdt, att jag aldrig kommer att sätta dig istånd att gifta dig, förr än du först lärt dig arbeta, och förr än du kan något, hvarigenom du kan försörja din familj.

Det är alltså i främsta rummet med hänsynen till din egen framtida lycka och välgång, som bör sporra dig att med fullaste kraft ägna dig åt det vackra arbete som står dig till buds. – Men jag ber dig dessutom att fästa afseende vid, att jag nödvändigt behöfver arbetsfrid, och att jag, vid det myckna och ansträngande arbete jag har, skulle få min arbetskraft alldeles bruten om jag såge dig arbeta slappt och intresselöst vid min sida!

Några detaljer ifråga om arbetet, om hur vi till en början skola lägga ditt arbete, om arbetstid o.s.v. vill jag ej här ingå på; de komma att gifva sig själft så småningom. – Men det är en sak – kanske obetydlig tillsynes, men i själfva verket af stor grundläggande betydelse – som jag måste vidröra. – Du skrifver en nästan oläslig handstil! – Det duger absolut ej i en affär! Tag August Strindberg i detta fall till föredöme Jag tror att efter några dagars ifrigt arbete med kopiering af ett 50-tal Strindbergska manuskriptblad skulle du snart få dina orediga kråkfötter förvandlade till vackra och framför allt rediga Strindbergska bokstäfver

Jag hoppas slutligen, att du med uppmärksamhet och eftertanke skall genomläsa och lägga på minnet hvad jag här med allvar och ömhet för dig nedskrifvit.

Din pappa"

(Ur Tor Bonnier 1972: 61)

KAPITEL 5 - TOLKNINGAR

Av historien ser vi hur familjen Bonniers relation till företaget förändras allt eftersom tiden går. Både företag och familj utvecklas. Fler arvingar föds i ägarfamiljen, fler produkter och verksamhetsområden läggs till. Familjen växer från en ensam företrädare till några ägare till flera för att slutligen, i vår tid, omfatta många familjemedlemmar. Företaget utvecklas också från att ha sin kulturella bas i bokutgivning och ekonomiska bas i Handelskalendern till att omfatta allt fler verksamheter och produkter. Allt från dagstidningar, till månadsmagasin, film, radio och multimedia, ja till och med industri.

Men även om strukturerna och formerna för familjens interagerande med varandra och företaget har förändrats under tidens gång har ett antal saker bestått i nästan 170 år och genom sex generationer; familjen och firman i nära relation. Familjen är fortfarande den enda ägaren i Bonnierföretagen. Koncernens huvudområde är media. Familjen är i högsta grad styrande i företaget, även om icke familjemedlemmar blivit oundgängliga för dess överlevnad.

Kapitlets första del ägnar jag åt att diskutera hur familjens relation till företaget kan betraktas som en konstruktion av arv, därefter ägnar jag mig åt att se familjens relation till företaget som en konstruktion av kön.

5.1 - Relationen som konstruktion av arv

Diskussionen är strukturerad kring de förtydligade forskningsfrågor som jag presenterade i teorikapitlet (kapitel 2). Nedan kommer jag att visa att det är möjligt att tolka familjens relation till företaget över generationerna som en konstruktion av ekonomiskt, kulturellt, socialt och symboliskt arv.¹⁰ För varje arv diskuterar jag hur arven konstrueras och reproduceras. Jag resonerar också kring vilka aktörer som deltar i (åter)skapandet av arven.

5.1.1 - Det ekonomiska arvet

Bonnierarna talar ogärna om sin ekonomiska förmögenhet. En del hävdar med emfas att de inte äger sina andelar utan bara har dem till låns av sina barn. Andra uppfattar varken företagen som kapitalproducerande enheter eller andelarna som ett innehav av finansiella resurser. De betonar hur inlåsta deras finansiella tillgångar är, i och med att priset de får vid eventuell försäljning är tämligen lågt. Istället hänvisar familjemedlemmarna till att de ärver andelar i företag. Företagen består i sin tur av verksamheter och en rad olika produkter. Och det är som innehav av olika verksamheter eller som innehav av produkter som de flesta familjemedlemmar relaterar till sitt aktier, inte som pengar. Därför beskrivs det emotionella priset för att sälja andelarna som mycket högt.

Denna nedtoning av det ekonomiska perspektivets betydelse kan förstås som en strategi för att reproducera familjens relation till företaget. I ägaravtalet från 1953 sattes

¹⁰ Läsaren hänvisas till avsnitt 2.3.1.2. för en mer ingående diskussion av begreppen.

andelspriset mycket lågt och inte heller gavs någon utdelning förrän på 1980-talet. På så sätt lärde sig den sjätte generationen att inte betrakta sina andelar som en likvid tillgång, utan som en fast (ekonomisk) egendom. Strategin kan också tolkas politiskt. För att reproducera relationen mellan familj och företag har det sedan andra världskriget varit nödvändigt för familjen att hävda andra skäl till sitt ägande än ekonomiska. Nedtoningen av det ekonomiska arvets storlek och den egna likviditeten är således en betydelsefull del i reproduktionen av relationen till företaget. Dels återskapar det företaget eftersom utdelningskraven från ägarna begränsas vilket ger större investeringsmöjligheter för företaget. Det sistnämnda är speciellt betydelsefullt när alternativen till externfinansiering är få. Dels återskapar det familjen i relation till företaget genom att familjemedlemmarnas ekonomiska motiv för att sälja har avtalats bort och genom att omvärldens ifrågasättande av ärvd förmögenhet mildras.

Även familjens ordval kan tolkas som ett sätt att reducera företagsenhetens storlek och ekonomiska värde. De använder ordet firma istället för exempelvis koncern och skapar således föreställningen om att familjens företag är litet, inte stort. Därigenom framstår även familjens retorik som en betydelsefull del i reproduktionen av det ekonomiska arvet, eftersom den ekonomiska makten nedtonas.

Det råder därför en stor ambivalens inom denna företagande familj vad gäller relationen till det ekonomiska värde som företaget representerar. För de första tre generationerna Bonnier var företagets tillväxt och det ägaruttag de kunde tillägna sig symboler och belöningar för arbete och framgång. Deras konsumtionsmöjligheter steg avsevärt och företagets ekonomiska värde var ett mått på deras framgång, vilket i sig gav ett naturligt fokus på reproduktion/tradering av ekonomiska värden vid generationsskiftet (jfr de nyrika i Lamont 1992).

Senare generationer Bonnierer diskuterar inte gärna pengar, framför allt inte med utomstående. En tolkning är att tal om pengar skulle avslöja de finansiella resursernas ojämna fördelning mellan olika familjemedlemmar. De mest inflytelserika ägarna operativt sett (tillika små andelsinnehavare) saknar finansiella resurser, medan de andelsmässigt stora enskilda ägarna även har betydande förmögenheter vid sidan av företagsandelarna. Ett synliggörande av ekonomisk förmögenhet skulle alltså synliggöra en helt annan maktstruktur inom familjen. En annan tolkning är att tal om pengar kan leda till (intresse)konflikter mellan familjemedlemmar, något som familjen försöker undvika.

En tredje tolkning är att Bonniers, i likhet med andra anrika företagsfamiljer, inte talar om pengar eftersom anor är viktigare än pengar (Lamont 1992: 167ff). Det är således möjligt att betrakta senare generationers ekonomiska förmögenhet ses som konstruerad av både lös och fast egendom. Dels som en lös ekonomisk egendom, ofta materialiserad i form av utdelning, för vilken det är möjligt för familjens medlemmar att konsumera på kort sikt. En tillräckligt stor utdelning har därför på senare tid stipulerats för att minska de ekonomiska motiven till en utförsäljning av andelar. Dels som en fast ekonomisk egendom, främst företagsandelarna, som den enskilde familjemedlemmen inte råder över med full förfoganderätt. Denna fasta ekonomiska egendom kan ses som en garant och bas för reproduktionen av relationen mellan familjen och företaget, varför också

företagets tillväxt är av stor betydelse. Därigenom säkerställs familjens långsiktiga överlevnad och framtida generationers kortsiktiga konsumtion. Värdetillväxten i företaget möjliggör också reproduktionen av andra tillgångar som familjen värderar högt (se nedan). Således utgör företaget både ett ekonomiskt kapital (den lösa egendomen som kan liknas vid utdelningen) och ett ekonomiskt arv (den fasta egendomen i form av andelar).

De nyrika generationerna Bonnier använde både firmans avkastning och värdetillväxt för att utveckla verksamheten till ett framtida ekonomiskt arv åt de senare generationerna. Dagens generationer måste reproducera både det ekonomiska kapitalet och arvet för att relationen mellan familj och företag skall återskapas.

5.1.1.1 - Ekonomiska reproduktionsstrategier

Vad gäller de ekonomiska arven har jag i mitt material funnit att familjen Bonnier tillämpat olika ekonomiska arvsprinciper över generationerna. Jag har valt att benämna dem primogenitureprincipen, senioritetsprincipen och rättvisepincipen.

Vid första arvskiftet ärvde den äldste sonen Karl Otto I allt ägande och ledarpositionen. Hans systrar kompenserades med andra finansiella tillgångar. Under de första generationerna uteslöts Bonnierdöttrar från arv av de produktiva delarna (dvs företagsandelar) av familjeförmögenheten. Detta överensstämmer med primogeniture (se Mulholland 1996: 93), där ansvaret för och ägandet av företaget och/eller familjegården ärvdes intakt av äldste sonen. Vid det första generationsskiftet i familjen Bonnier reproducerades således det ägarledda bolaget (Ward 1987, Gersick et al 1997 samt Neubauer och Lank 1998). Familjens relation till företaget var två generationer gammal men ägarrelationen strukturerades på samma sätt som tidigare.

Senioritetsprincipen tillämpades vid två efterföljande generationsskiften. Endast barn som arbetade i företaget ärvde andelar proportionellt efter senioritet i företaget. Döttrarna var därför redan uteslagna från ägande eftersom de inte fick arbeta i företaget. Senioritet följde ålder, så att äldste sonen övertog positionen som förlagschef, sedermera koncernchef.

Sedan femtiotalet tillämpar Bonnierfamiljen rättvisepincipen. Alla bröstarvingar ärver en lika stor andel av sin förälders del i företaget. För första gången ärver familjens döttrar andelar och arvslott är inte längre beroende av anställning.

De ekonomiska arvsprinciperna återskapar dessutom familjens olika konstruktioner av kön över generationerna. Trots att den svenska arvslagstiftningen stipulerar lika arvsrätt för döttrar och söner redan 1845, fortsätter familjen Bonnier att tillämpa vad Mulholland (1996) benämner bekönade arvsstrategier. Döttrarna ärver sk ickeproduktiva egendomar medan sönerna ärver företagsandelar. Under de första generationerna återskapades konstruktionen av kvinnan som moder och mannen som familjeförsörjare. Hirdman (1990) diskuterar dylika konstruktioner av kön eller genuskontrakt under benämningen husmoderskontrakt. Mulholland (1996) anser att denna fördelning av arbetsuppgifter

(åter)skapar entreprenörsskap som konstruktion av manlighet. Bonnierkvinnorna, både döttrar och ingifta, begränsades till hemmet. Däremot, som jag diskuterar nedan, utnyttjade kvinnorna sin plats på denna arena för att utöva inflytande över företaget men genom sina makar och söner.

Under 1950-talet förändras familjens arvsstrategier så att de inte längre diskriminerar efter kön. I enlighet med det jämlikhetskontrakt som är under utveckling i övriga samhället (se Hirdman 1990), inför familjen lika arv för döttrar och män.

De ekonomiska arvsprinciperna är således av stor betydelse som konstruktionsmekanismer vid reproduktionen av familjens relation till företaget. Dels påverkar arvsstrategierna familjens sammansättning, dels påverkar strategierna styrkan i enskilda familjemedlemmars relation till företaget. Genom arven har under de tidigare generationerna en patriarkal logik reproducerats där manliga arvingar har varit överordnade kvinnliga liksom äldre arvingar har varit överordnade yngre.

5.1.1.2 - Avslutande kommentar

Det finns ett antal mekanismer som i familjens relation till företaget ställer den traditionella kapitallogiken ur spel. Familjemedlemmar värderar sitt ägande av företaget utifrån fler kriterier än värdetillväxt på investerat kapital och/eller utdelning av företagets vinst. Under de senaste generationerna har visserligen strukturer skapats som kraftigt begränsar enskilda familjemedlemmars ekonomiska förtjänst vid avyttring av andelar. Dock prioriterar ofta ägarna relationens långsiktiga överlevnad framför egen, kortsiktig konsumtion av skäl som inte nödvändigtvis är förknippade med ekonomiska värden. För flertalet familjemedlemmar omfattar således aktieägarvärde inte enbart maximal utdelning och/eller värdetillväxt.

Det tycks således som om familjens relation till företaget återskapas i mer än det ekonomiska arvet. Vad dessa övriga tillgångar består av skall jag diskutera nedan med utgångspunkt i de övriga arv (kulturellt, socialt och symboliskt) som jag redogjorde för i kapitel två.

5.1.2 - Det kulturella arvet

Flera av familjen Bonniers medlemmar har i empirin givit uttryck för att det andliga arvet är betydligt viktigare än det ekonomiska. Relationen består således också av ett andligt arv. I Bonniers fall är det starkt förknippat med yrket som gått i arv igenom hela familjens historia – förläggeri.

Avsaknaden av tydliga gränser mellan arbete och hemliv har bidragit till att skapa förståelse hos de yngre familjemedlemmarna om familjens uppgift och yrke. Familjens medlemmar och företagets övriga anställda hävdar att denna förståelse ger ett kom-

petensförsprång i förhållande till människor som inte har tillgång till hantverket vid samma tidiga ålder. Således skapas redan från barnsben en slags hermeneutisk cirkel kring förläggeri. Från denna förförståelse utvecklas under åren en djupare förståelse både för förlagsverksamhet generellt (framför allt via feriearbete i firman) men också specifikt, dvs hur Bonnier bedriver det. Jag har valt att betrakta denna förförståelse som ett kulturellt arv (se avsnitt 2.3.1.2.). Familjemedlemmar som har vuxit upp i en sådan miljö anses, både av familjen och anställda, besitta en kompetensfördel gentemot andra.

Det kulturella arvet kan också omfatta grundläggande värderingar som härrör ur familjens relation till opinionsbildande press. Uttrycket "det fria ordets ödmjuka tjänare" anser familjemedlemmarna idag utgöra grunden i familjens förhållningssätt till sitt företagande. Frasen myntades av Tor Bonnier för att beskriva familjens relation till dagstidningarna men är idag generellt tillämplig för att till viss del förstå familjens relation till företaget. Familjen skall således anta rollen som det fria ordets ödmjuka tjänare, inte styra ordet. Empirin gav vittnesmål om hur Bonniarer uppfattar sig själva som kulturmecenater och hur bokförläggare Bonnier långsiktigt och tålmodigt odlar svenska författarskap. Att vara det fria ordets ödmjuka tjänare är inte heller något yrke som de lägger av sig efter kontorstid, utan det är en livsstil.

Även här kan retoriken tolkas som ett uttryck för ett upplevt eller ett skapat tolkningsföretråde från familjens sida. Genom att betona sin roll som tjänare istället för ägare eller ledare, drar de uppmärksamheten från sin ekonomiska och kulturella makt vilket bidrar till att reproducera just denna ledande ekonomiska såväl som kulturella ställning. Familjen använder så att säga sin etablerade maktposition för att konstruera en positiv tolkning av sin maktutövning och därigenom legitimera den.

Vidare är det möjligt att tolka hantverket som del av det kulturella arvet. Familjen Bonnier konstruerar idag hantverket som förläggeri. Under hela familjens verksamhet har det funnits familjemedlemmar som förläggare, till och med tjänstemän hävdar att traditionen kräver att det finns professionella ägare anställda i företaget. Familjenamnet ses då som ett tydligt tecken och som en garant för en tradition av professionell kunskap, öppenhet, försiktighet och respekt som i sin tur förväntas ge företaget prestige och en konkurrensfördel. Familjemedlemmarna ser också sig själva som garantier för familjens traditionella kulturella strategi. En kulturell strategi innebär kulturproduktion på konstnärens villkor i motsats till en kommersiell strategi där kultur produceras på marknadens villkor (se Björkegren 1992).

Det kulturella arvet har också använts som försvarssköld när företaget har varit engagerade i verksamheter/produkter som inte har överensstämmt med familjens tradition. Flera ägare papekar att de har ett "kulturellt eller intellektuellt alibi". Det kulturella arvet möjliggör för företaget att under vissa omständigheter anlägga en mer kommersiell och oetisk strategi (ex utgivning av FIB-aktuellt). Men för att symbolisera det intellektuella alibit krävs familjemedlemmar som personifierar det kulturella arvet i verksamheten. Således betraktar familjen fortfarande familjemedlemmar som mer legitima förvaltare av det kulturella arvet, medan icke-familjemedlemmar minst lika väl som familjen kan förvalta och reproducera det ekonomiska arvet.

5.1.2.1 - Kulturella reproduktionsstrategier

Reproduktionen av det kulturella arvet sker dels genom formell och informell utbildning, dels genom yrkesträning (Bourdieu 1996: 273, Mulholland 1996: 95). Varje generation Bonnier har tillfört ny kunskap till verksamheten. Under de första generationerna skedde detta genom ett välutvecklat lärlingssystem för familjens barn. De skickades utomlands till andra förläggarfamiljer för att se och lära hantverket. Det kulturella arvet reproducerades genom en yrkesutbildning och lärlingssystem, både inom och utom den egna familjen och företaget. I överföringen av yrkeskunskapen har både föräldrar, äldre släktingar och centrala tjänstemän spelat en stor roll. Under tidigare generationer var framför allt mödrarna viktiga aktörer i denna process (se kapitel fyras beskrivning av Lisen Bonnier).

Förr skedde arvingarnas lärlingsutbildning tämligen oformaliserat. På senare år har aktiviteterna formaliserats. Familjeutskottet handhar varje år stipendieansökningar från yngre familjemedlemmar som vill förkovra sig utomlands eller i Sverige, liksom de också söker finna lämpliga praktikplatser för arbetsintresserade unga Bonnierare.

Dagens ledande familjemedlemmar inhämtade en högskoleexamen innan de sökte sig till företaget. Carl-Johan och hans bror Hans-Jacob har läst vid Sigtuna Läroverk, ett av landets mest prestigefyllda privatgymnasier. Carl-Johan är också civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm, liksom kusin Pontus (Gerard IIs son). Carl-Johans bröder, Hans-Jacob och Albert III, har båda en civilekonomexamen från Stockholms Universitet, även om Albert III har sadlat om till bokförläggare. Förr inhämtades möjligen examen från en yrkesinriktad utbildning, exempelvis gick Kajs son Tomas "Grafikerlinjen". Dagens familj har studerat ekonomi och konst- och litteraturhistoria. Förr ansågs ekonomi och humaniora vara kunskaper som kunde inhämtas inom företaget och familjen.

Även omgivningens förväntningar påverkar den enskilde familjemedlemmen. En del beskriver hur de haft svårt att få arbete någon annanstans, eftersom presumtiva arbetsgivare oavsett yrke ändå förväntat sig att de ska söka sig tillbaka till familjeföretaget. Dessa förväntningar tillsammans med rätten till anställning för delägare kan sägas reproducera föreställningen om familjens hantverk, förläggeri. Men rätten till arbete och anställning kan också ses som en utbildningsstrategi och som en process i vilken det kulturella arvet reproduceras. I kontakten med utländska och inhemska affärskontakter, anställda och kreatörer återskapas både den yngre generationens förförståelse för hantverket och deras relation till familjen och företagets affärspartners.

Således har en utveckling skett från familjekontrollerad utbildning till en institutionaliserad utbildning av den yngre generationen. Tidigare utbildades arvingarna i företaget och genom familjens relationer till andra, idag inhämtar de också kunskap från samhällets utbildningsinstitutioner. De förändrade utbildningsstrategierna är påverkade av värderingarna i dagens samhälle och förmodligen även ett uttryck för familjens förändrade syn på sig själv. Idag uppfattar den inte längre sig som en aktör i bland Sveriges kulturella elit, utan även som en betydelsefull aktör i svenskt näringslivs elit. I svenskt näringsliv har cheferna ofta en civilingenjörs- och/eller civilekonomexamen, helst från KTH,

Chalmers eller just Handels i Stockholm (Holgersson 1998). Examina från respekterade lärosäten är således ett sätt att legitimera sig i de sociala fält som familjen söker respekt och status i.

Det är också möjligt att tolka familjens föreställning om anställda ägare som traditionsvaktare som en medveten strategi för att reproducera föreställningen av familjen som nödvändig för företagets överlevnad. När företaget vuxit till en koncern har det ekonomiska kapitalets reproduktion överlämnats till externer (icke-familjemedlemmar) med kompetens att tillgodose en så god värdetillväxt i företaget som möjligt och därmed tillräcklig utdelning till aktieägarna. Traditionsvaktarna har kompetens att reproducera det kulturella och sociala arvet.

Bourdieu (1986) har hävdats att den strategi som ofta väljs i de franska modehusen är att särskilja mellan ekonomiska och symboliska arvingar, så att de ekonomiska arvingarna är familjen till modeskaparen (se avhandlingens avsnitt 2.3.2). Bonnier har gjort tvärtom. Familjen värnar de kulturella, sociala och symboliska arven medan anställda chefer får ansvar för reproduktion av ekonomiskt arv. Ett sätt att förstå denna rollfördelning är att betrakta familjen Bonnier som en anrik familj, för vilken det ekonomiska arvets reproduktion är av underordnad betydelse i relation till övriga arvs reproduktion (jfr Lamont 1992: 167ff)

Tjänstemän på företagsledningsposter spelar därmed en viktig roll som reproducerare av främst det ekonomiska arvet. Det är möjligt att särskilja mellan två olika typer av tjänstemän – "löjtnanter" och "trotjänare". Löjtnanter kallar familjen och andra anställda de chefer som arbetar i koncernledningen eller strax under den. Deras främsta uppgift är att se till att företaget drivs professionellt och de är med andra ord ansvariga för reproduktion av familjens ekonomiska arv. Ty först om det ekonomiska arvet reproduceras finns det utrymme för reproduktion av de övriga arven. Likaså är en reproduktion av ekonomin nödvändig för att hålla delägarna nöjda och reducera konfliktmöjligheter inom ägarfamiljen. Löjtnanterna kan lika gärna bli ekonomiska syndabockar. Dessa personer är det då lättare att kritisera och avskeda än familjemedlemmar.

Om löjtnanterna främst är det ekonomiska arvets väktare så finns det en mycket begränsad skara tjänstemän som spelar stor roll för reproduktion av de övriga arven. I de flesta av Bonniers generationer har det funnits åtminstone en trotjänare som haft inflytande framför allt vid generationsskiftet. Olle Måberg utgjorde en av dessa trotjänare i generationsskiftet efter Abbe (Albert II).

Trotjänarna har under sitt långa yrkesliv inom familjeföretaget kommit så nära familjen att de har en relation till de flesta familjemedlemmar, de känner familjens historia och värderingar väl. I vissa sammanhang representerar de ägarnas intresse lika väl som ägarna själva. Trotjänarna brygger inte bara generationer av ägare och ledare utan deltar också aktivt för att bevara samstämmighet i familjen. Denna roll av uppfostrare, medlare mellan ägare och informationskanal spelade ofta modern under de första generationerna. Dessa trotjänares uppgifter kan tolkas som ersättande delar av tidigare generationers fruars arbete. Således har en formalisering och strukturering av dessa arbetsuppgif-

ter medfört att fruar utesluts från den offentliga arenan och deras bidrag till företagsledningen har med tiden marginaliserats och osynliggjorts (jfr Mulholland 1996).

Trotjänarna har med andra ord ett stort inflytande över ägarna men utan några ägarandelar. De förmår utöva inflytande både på formella produktionsarenor liksom på reproduktionsarenor. Trotjänarna ingår ofta i den stora familjens närmaste bekantskapskrets, de är närvarande inte bara vid representativa sammankomster i hemmet och på andra sociala arenor, utan ibland även vid familjehögtider som bröllop, födelsedagar osv. En närvaro som också garanterar en tidig relation mellan trotjänaren och de yngre familjemedlemmarna.

5.1.2.2 - Avslutande kommentar

Jag har nu visat att familjens relation till företaget inte enbart består av det ekonomiska kapitalet eller arvet. Den reproduceras också genom ytterligare tillgångar som familjen anser representera relationen mellan dem och företaget. En sådan tillgång är det kulturella arvet vilket i familjen Bonniers fall kan sägas bestå av ett hantverk. Ur hantverket har vuxit ett antal värderingar som både genomsyrar familjens förhållande till företaget och institutionaliserats som del av företagets kultur. Avslutningsvis är det också möjligt att diskutera ett verksamhetsarv som manifesteras i familjemedlemmarnas syn på andelar som ägande av verksamheter. Hantverket och förhållningssättet spelar således roll i konstruktionen av familjens relation till företaget. Jag har valt att benämna denna relation för familjens kulturella arv, dvs en gemensam kunskap och ett gemensamt förhållningssätt till familjens företagande som reproduceras i familjens relation till företaget generation efter generation.

Samtidigt med separeringen mellan ägande och ledning har en separering skett även mellan det ekonomiska arvet och det kulturella. När arvet fördelades efter primogeniture- och senioritetsprincipen utgjorde det kulturella arvet grunden för överföring även av det ekonomiska. Endast om arvingarna accepterade att föra förläggerihantverket vidare tilläts de arva företaget. Idag finns i stället en regel som garanterar alla delägare en möjlighet att arbeta i företaget om de så önskar - det ekonomiska arvet fördelas med andra ord oavsett intresse för det kulturella. Idag är blodsbanden således avgörande för ägande, inte eventuell anställning i företaget och inte heller kön.

När det kulturella arvet synliggörs framstår också de olika familjemedlemmarnas hem som centrala arenor för reproduktion av nästa generations relation till företaget och dess verksamhetsgrenar. Porträttsamlingen på Manilla tjänar två syften i reproduktionen av det kulturella arvet. Dels utbildar det familjens unga om familjens nära koppling till Sveriges kulturelit, dels visar det för dagens författare och journalister på familjens långa tradition som kulturmecenater.

Reproduktion av det kulturella arvet och därmed även reproduktion av familjens legitimitet kan förstås som en anledning till att företagande ägarfamiljer tar beslut som på kort sikt kan uppfattas som ekonomiska uppföringar. Detta för att trygga verksamhetens långsiktiga ekonomiska lönsamhet och/eller familjens legitimitet.

Det kulturella arvet kan användas för att skapa legitimitet i samhället, lokalt eller nationellt, för familjens ägande och ekonomiska inflytande. Det kulturella arvet framhålls som en garanti för kompetent ägande och synligt ägaransvar, detta i relation till mer anonyma aktieägarfonder. Familjen har också sedan de första generationerna använt sitt kulturella arv för att göra distinktionsvinster (Bourdieu 1986: 228), dvs använt ett kapital för att öka innehavet av ett annat. Genom sin ställning i svenskt kulturelit har förlaget kunnat göra stora ekonomiska vinster för att familjens utbildning och smak har respekterats av övriga aktörer i den kulturella eliten. Ibland väljer därför familjen Bonnier att i tal överordna sitt kulturella arv i relation till det ekonomiska. Ty reproduktion av det kulturella arvet stöder reproduktion av det ekonomiska som i sin tur möjliggör reproduktion av det kulturella. Under de första generationernas företagande har det emellertid varit nödvändigt att överordna det ekonomiska i relation till det kulturella för att kunna reproducera relationen till företaget. Empirins sätt att uttrycka hur det kulturella arvet är nära kopplat till traditionen antyder också att det kulturella arvet tar längre tid att bygga än det ekonomiska.

Familjen Bonniers arv omfattar således mer än enbart ekonomiska värden. Det omfattar också ett kulturellt arv för vars reproduktion familjetillhörighet framstår som en kompetens. Nepotism i anställningsförfarande, som Weber (1922/1947) var så kritisk till, framstår i detta perspektiv inte som uteslutande negativt. Den professionelle chefen (jfr Chandler 1977) framstår främst som effektiv ur ett ekonomiskt perspektiv. Således tycks det möjligt att dra slutsatsen att det inte är så lätt för externa chefer att reproducera andra människors kulturella arv. Däremot tycks de kunna reproducera andra människors ekonomiska arv. Nepotism i anställningsförfarandet, dvs ägare anställda i företaget, kan därför betraktas som en reproduktionsstrategi för det kulturella arvet (se Karlsson 1996b).

5.1.3 - *Det sociala arvet*

Relationen till företaget återskapas emellertid inte enbart i de ekonomiska och kulturella arven. Relationen består också av det sociala nätverk som utgörs av familjens ackumulerade affärs- och släktkontakter som reproducerats över generationerna. Enskilda familjemedlemmar ärver således inte enbart finansiella tillgångar, en verksamhet, ett hantverk och en uppsättning värderingar utan även sociala relationer. De ärver kontakter med andra och en tillhörighet i en större grupp – familjen Bonnier.

I historien framgick hur de efterträdande Bonniergenerationerna "ärvde" sina förlagskontakter, dvs både författare, kunder och leverantörer. Ärvida kontakter kan därför sägas skapa ett kompetensförsprång för familjens medlemmar gentemot andra förläggare och publicister i förlaget. Familjen har sedan barnsben umgåtts med författarna i olika miljöer och konstellationer.

Det sociala arvet medför att individer ur familjen besitter en tillgång i yrkeslivet som det tar tid att upparbeta för en tjänsteman. Allt eftersom ägarfamiljen växer och inbegriper flera olika delfamiljer förändras individernas kontaktnät. Vissa har ett starkare kontaktnät med finkulturen medan andra står populärkulturen närmare. Ytterligare andra växer

upp utan kontakter med familjens affärsbekanta, men har genom sitt ägande (sin tillhörighet i storfamiljen) indirekt tillgång till det sociala arvet. Strukturen på det sociala arvet förändras allt eftersom strukturen på familjens övriga förmögenhetsmassa förändras. Återigen framstår nepotism som en reproduktionsstrategi. Denna gång för reproduktion av det sociala arvet.

5.1.3.1 - Sociala reproduktionsstrategier

Det sociala arvet återskapas således till viss del ur de sociala kontakter som föräldrar och äldre släktingar hade, både från yrket och familjelivet. I familjen Bonnier är dock gränsen mellan arbetsliv och familjeliv mycket flytande. Därför bidrar det sociala arvet till att reproducera både det kulturella och det ekonomiska arvet (se ovan). Men inte enbart affärskontakter, släkt- och vänskapsrelationer ärvs. Tillhörigheten i familjen Bonnier medför även en tillgång till eller en närvaro på de arenor där möten mellan familj och företag, i betydelsen mänskliga kontakter och utbyten äger rum. Barn och arvingar i familjen Bonnier erhåller tillgång till enskilda familjehem, Manilla, sommarhusen på Dalarö och de sociala begivenheter som där utspelar sig. Vid möten med aktörer på dessa traditionellt privata arenor sker en reproduktion av verksamhetslogiken samtidigt som det sociala arvet är en förutsättning för återskapandet av verksamheten och därmed också det ekonomiska arvet.

Här spelar alltså familjens liksom affärspartners hem en väsentlig roll i reproduktionen av det sociala arvet. Genom att betrakta hemmet som en företagsledningsarena synliggörs processer som vi traditionellt inte inbegriper i företagsledning, men som likväl påverkar familjen Bonniers företagandet. Ett exempel är representationsmiddagar. Följande citat utgör ännu en empirisk illustration av representationens direkta betydelse för företagande, i detta fall familjen Wallenbergs:

"För att lägga en solid grund för rörelsens utveckling började familjen Wallenberg, på samma sätt som familjen Bonnier, med någonting som på modern slang skulle betecknas som "världens inkinlningsverksamhet". För att vinna socialt erkännande av det skikt som behärskade samhället ställde man till med stadens största fester till vilka man bjöd diplomater, personer från riksdag och stadsfullmäktige, vetenskapsmän, förmögat folk i största allmänhet, konstnärer och författare som var i ropet med flera. Huvudsaken var att de var eller kunde bli inflytelserika. Ganska snart blev det betraktat som inne att gå på de Wallenbergska festerna. På det sättet skapade man sig ett brett kontaktnät och kunde samla in både information och skvaller, vilket noggrant registrerades. Verksamheten ledde till att man fick en hel del förvaltningsuppdrag av såväl förmögenheter som fonder ..."

(Ångström 1990: 49)

Det långsiktiga, överordnade syftet med representationsmiddagarna och andra fester var således att bevara och förstärka familjens relation till företaget genom att reproducera familjens sociala arv. Därigenom återskapas familjens ställning i svenskt kulturliv liksom föreställningar om förläggeri. Det sociala arvet understödjer samtidig reproduktion av det kulturella och ekonomiska arvet.

Representation och fester är således inte endast en privat angelägenhet eller enbart ett sätt att reproducera kontakter med affärsbekanta. Det är en betydelsefull del av företagets ledning, vilket synliggörs när vi öppnar dörren till hemmet, arenan där representation ofta äger rum.

Likaså återskapas det sociala arvet genom äktenskapsstrategier, familjebildning och skilsmässor. Många representanter för familjen Bonnier hävdar att familjens förmåga att föda många barn är en av grunderna till att familjeföretaget har bestått så länge. Många barn har fötts i varje generation med undantag av ett äktenskap där endast en son föddes. Effekterna av detta lever kvar i ägarledet idag, eftersom ättlingarna till Åke I:s ende son Gerard II (Karl Otto II, Eva, Pontus och Åke II) idag har individuellt mycket större ägarandelar, totalt 46 procent fördelat på fyra personer. Bara två i den övriga familjen, Jeanette och Charlotte, innehar 10 procent vardera. Resterande ägare har en betydligt mindre andel, bara några få procent var. De enskilda familjernas biologiska reproduktion har fått stor betydelse sedan rättvisepincipen tillämpas vid arvsfördelning. Tidigare, när ägande i företaget differentierades mellan olika arvingar, var det viktigt med fler barn. Detta för att garantera att det fanns någon som var intresserad att ta över. Många barn innebär idag en liten individuell ägarandel, få barn ett koncentrerat ägande. Maktbalansen i familjen har alltså förändrats eftersom en gren består av få delägare, fyra, medan en annan består av mångdubbelt fler. Det går också att se hur Åke I:s äktenskap med en förmögen kvinna skapade skillnad mellan familjegrenarna. Åke I:s ättlingar har gott om pengar och är dessutom få. Tor-grenen är många och få har något ekonomiskt kapital utöver det som är bundet i företagsandelar. Detta erbjuder en tolkning av spänningen mellan den humanistiska Åke-grenen och den mer kapitalistiska Tor-grenen. Åke-grenen har helt enkelt råd att låta verksamhetslogiken och kulturlogiken vara överordnad kapitalet. Det har inte de flesta av Tor-grenens medlemmar.

Även om det i just denna familj inte varit så uttalade äktenskapsstrategier har ändå både ingifta kvinnor och män i vissa fall haft inverkan på företagets utveckling och familjens ställning i det svenska samhället. De ingifta kvinnorna utgör, i sina roller som fruar och mödrar, betydelsefulla aktörer i skapandet och återskapandet av familjens relation till företaget. Bland annat genom representationsmiddagar och insocialisering av de yngre medlemmarna. Jag återkommer dock till detta längre fram under rubriken "Relationen som konstruktion av kön".

Skilsmässor har givit upphov till att äldre barnkullar ärvt merparten av faderns andelar i företaget, medan efterföljande barn fått dela på en bråkdel. En äktenskapsstrategi som kanske går att utläsa är avsaknaden av judiska äktenskap i den ursprungligt judiska familjen. Ytterligare en biologisk arvsstrategi (Bourdieu 1996: 273) avslöjar sig i att barn utanför äktenskap inte har ärvt företagsandelar. En annan "sanning" som sprids i familjen är att det föds betydligt fler söner än döttrar. På varje dotter sägs det gå två söner. Därmed menar familjemedlemmarna att familjenamnet behållits relativt intakt fram till den sjätte generationen liksom att denna sneda könsfördelning förklarar avsaknaden av kvinnliga familjemedlemmar i operativt ledande positioner. Det har således funnits en tydlig arvsordning inom och mellan olika barnkullar.

5.1.3.2 - Avslutande kommentar

Familjens arv har nu utökats till att omfatta även sociala kontakter och en tillhörighet i en större grupp, familjen Bonnier. Detta sociala arv används ofta till att göra distinktionsvinster, dvs att öka värdet av de ekonomiska och kulturella arven genom att utnyttja familjens upparbetade relationer till personer i svenskt och utländskt kultur- och näringsliv.

Distinktionsvinsterna liksom reproduktionen av det sociala arvet görs i stor utsträckning på arenor, av aktörer och genom processer som traditionellt har betecknats som privata och därmed som avskilda från företagandet – i hemmet, vid representation, vid bjudningar, under utbildningar och genom äktenskaps- och vänskapsrelationer. Genom synliggörandet av det sociala arvet ifrågasätts även gränsdragningen mellan privat och offentligt. Representation, familjehögtider och andra festliga tillfällen är inte enbart en privata tillställningar utan även led i att skapa och omvandla socialt kapital till ekonomiskt. I detta arbete familjens kvinnor en betydelsefull roll.

5.1.4 - Det symboliska arvet

Utöver de tre arven (ekonomiska, kulturella och sociala) finns andra tillgångar som förs vidare från generation till generation i familjen. Dessa är familjenamnet, i vissa fall även förnamnet, fastigheter och andra symboler för familjens historia i det svenska samhället. Jag har valt att beteckna dessa tillgångar ett symboliskt arv. Symboliskt arv skapas i relation till de övriga arven och har en legitimerande funktion. Symbolisk makt kan därför inte reduceras till enbart ekonomisk makt utan uttrycker de ekonomiska, kulturella och sociala arven. Vidare synliggör och manifesterar symbolerna familjens historia, enhetlighet, delaktighet, närvaro och kontinuitet, både till familjens egna medlemmar och till utomstående. Därmed legitimeras också familjens ekonomiska, kulturella och sociala ställning i landet.

Familjen Bonniers kanske viktigaste symboliska tillgång är namnet. Det förknippas med anor i termer av (bok)förläggeri eller kulturella liksom ekonomiska och sociala anor. Namnet är en symbol inte bara för en familj vilken som helst utan en företagande, förläggande familj med lång historia. Idag symboliserar således namnet familjens status och prestige i svenskt samhälle, genom dess historiska tillhörighet i svensk ekonomisk och kulturell elit. Även framhallandet av anor kan ses som en reproduktionsstrategi, när familjen poängterar att dess historiskt erhållna yrkeskunskap garanterar eller legitimerar ett ansvarsfullt ägande av opinionsbildande media och "tjänar" det fria ordet istället för att styra det. Anorna kan också ses som lojalitetsskapande i relation till de ägare som inte är anställda i företaget. Många ickeaktiva ägare väljer att kvarstå som ägare eftersom de då kan åtnjuta rykte, status och prestige som är förknippad med företaget och familjens nära 200-åriga historia.

Familjen Bonnier har över generationerna reproducerat inte bara efternamnet utan även förnamnen. I släkten finns idag tre Albert Bonnier. Albert I (1820-1900) grundade förlaget med samma namn, Albert II Bonnier (1907-1989) var femte generationens patriark och slutligen Albert III Bonnier (1954-) bokförläggare på Bonnier Alba. Karl Otto hette

både Albert I:s son liksom Gerard II:s äldste son. Gutkind blev Gerhard och Åke I:s ende son döptes till Gerard (utan h). Eva är ett annat förnamn som är återanvänt i familjen. Eva Bonnier hette en av grundaren Albert I:s döttrar liksom dagens vd för Albert Bonniers Bokförlag. Idag finns bland sjunde och åttonde generationen både Tor, Tora och Lisen.

Återanvändningen av namn utgör kanske i sig ett sätt för familjen att dra gränser mellan dem själva och andra för att därigenom skapa en känsla av tillhörighet. På så sätt konstrueras gränsen mellan familjen och andra genom kunskap om vilken Albert, Ger(h)ard eller Karl Otto som avses. Förnamnens återanvändning markerar också kontinuitet genom att det under dessa sex generationer nästan oavbrutet funnits en levande person med det centrala namnet Albert Bonnier.

Ägare med namnet Bonnier framstår också som mer synliga medlemmar av familjen än ägare med annat efternamn. Namnet gör den enskilde individens familjetillhörighet synlig och med den följer förväntningar om framtida yrkesval, makt och inflytande. Albert III Bonnier exemplifierade hur både för- och efternamnet påverkat hans yrkesval och den arena för yrkesutövning som var öppen för honom. Bärare av legendariska för- och efternamn reproducerar det kulturella arvet och det sociala arvet eftersom det minner om förfäder. Men namnet grupperar även individerna i kollektivet Bonnier, som förväntas agera tämligen samstämmigt.

Likaså uttrycker familjenamnet en nära koppling till det ekonomiska arvet. Albert III Bonnier påtalade hur han ofta blir sammanblandad med verksamheter på grund av sitt namn. Andra poängterar att namnet också signalerar ägande och inflytande. Att heta Bonnier och inte äga är att avvika från normen.

Synliggörandet av döttrar och fruar understryker familjenamnets roll som konstruktionsmekanism för familjetillhörighet. Under de första fem generationerna fanns inga vuxna döttrar med efternamn Bonnier. Idag är de flera stycken. Antingen har de valt att inte byta namn vid giftermål eller att efter skilsmässor ta tillbaka namnet. Således är det möjligt att dra slutsatsen att familjenamnet i sig kan betraktas som en konstruktionsmekanism.

Själva verksamhetens historia fungerar också legitimitetsskapande för familjen. Under 170 år har familjen verkat som förläggare och publicister och genom denna tradition byggt upp en trovärdighet i relation till sina förlags- och firmakontakter. Framför allt är det Albert Bonniers Förlags stämpel som de svenska författarnas förlag och familjens tålmod och långsiktighet i upprättande av författarrelationer som skapat ett intellektuellt alibi. Familjemedlemmarna argumenterar själva för att familjens långa verksamhetstid eller anor som aktörer i branschen symboliserar kompetens. En annan tolkning är att familjen under 170 år har varit delaktörer i konstruktionen av förläggerikompetens i Sverige. Genom sin ställning som ett av de största förlagen har de haft ett tolkningsföreträde. Ytterligare en möjlig tolkning är att verksamheten och familjens synlighet bidrar till att reproducera familjen. *"Glamourvärdet i branschen är högt"*, som en familjemedlem uttryckte det. *"Media är sexigt och det spiller av sig på ägarna"*, sa en annan.

Även Bonnierar på koncernledningspositioner som vd och/eller styrelseordförande utgör viktiga symboler för familjens fortsatta långsiktighet och arvets reproduktion. Familjemedlemmar på lägre positioner i företaget har mer rollen som förvaltare, utvecklare och omtolkare av arvet. De säkerställer att företaget drivs enligt familjens värderingar.

Förutom genom namnet Bonnier återskapas familjens relation till företaget delvis genom att Bonnierföretagen rymmer ett antal fastigheter som är av stort symboliskt värde för familjens medlemmar. Den mest betydelsefulla fastigheten är familjens hem – Manilla. Min historiska beskrivning vittnar om hur gränserna mellan familjen Bonniers hem och företag flutit samman. Det formella blandades med det informella; det privata med det offentliga. Korrektur lästes högt hemma med fruar och barn som kritiska åhörare. Produkter paketerades i hemmet av barnen. Företagets representation för in- och utländska kulturpersonligheter skedde hemma på Manilla. Företagsarenan var således inte enbart förlagslokalerna. Samtalspartnerna inte enbart de anställda. Sedan nära femtio år ägs hemmet av företaget, så hemmet har inte enbart varit en privat arena för intimt familjeliv; utan även en offentlig arena. Samtidigt som firmafamiljens hem blivit mer offentligt har de enskilda familjemedlemmarnas hem blivit mer privata än tidigare. En åtskillnad har gjorts mellan privat och offentligt hem över generationerna. Manilla har under hela tiden varit en betydelsefull arena där familjetillhörighet och familjens relation till företaget reproducerats. Manilla har använts och används fortfarande för att föra kunskap om familjens historia vidare. Vid familjefester och firmafester återskapas familjen Bonnier och familjens relation till svenska kulturpersonligheter. Förr skedde det genom nära umgänge med författare i familjehemmiljö. Idag sker det genom att använda firmahemmet vid utbildningar och större representationer. Hemmet är således en arena där det, både historiskt och idag, är möjligt att utöva ägarinflytande och företagsledning. Det är därför inte möjligt att särskilja mellan produktion och reproduktion eller mellan offentligt och privat. Snarare är produktion och reproduktion rumsligt och tidsmässigt koordinerat. Hemmet är en arena för företagsledning. (Se Karlsson Stider 1999b.)

En annan fastighet med symboliskt värde är förlagshuset på Sveavägen. Här har familjens förlagsverksamhet haft sitt centrum sedan tidigt 1900-tal. Åtminstone tre generationer Bonnier har verkat i dessa lokaler. Dagens bokförläggare Eva Bonnier och Karl Otto II Bonnier hävdar att det inte finns några ekonomiska argument som skulle kunna få dem att gå med på att flytta verksamheten till billigare lokaler. Huset på Sveavägen är en del av familjens bokförläggartradition, en symbol de inte vill sälja.

Ytterligare en symbol är Bonnierhuset på Torsgatan i vilket huvudkontoret och det mesta av Bonnierföretagens verksamhet är lokaliserad. Lokalerna tillkom efter andra världskriget och för några år sedan byggdes fastigheten om då tryckeriet i bottenvåningen lades ned. I restaureringen och utsmyckningen av lokalerna deltog ett flertal familjemedlemmar väldigt aktivt. Gaga Bonnier, arkitekt, inredde bland annat kontor på plan 20. Pontus och Jeanette Bonnier ansvarade tillsammans för den konstnärliga utsmyckningen av lokalerna.

Sedan generationer tillbaka finns det ett antal priser och stipendier inrättade i olika familjemedlemmars namn vilka kan betraktas som centrala för reproduktion av familjens

status och prestige i samhället. Förvaltningen av dessa stiftelser, stipendier och priser sker i "Familjeutskottet". Här återfinns vi priser som Stora journalistpriset och Dagens Industris pris till Årets Företagare och Gerard II Bonniers författarstipendium. Till utdelningsceremonier är delägare inbjudna att mingla tillsammans med aktörer från svenskt närings- och/eller kulturliv. På så sätt erbjuder ceremonierna också en arena för reproduktion av både de kulturella och sociala arven.

5.1.4.1 - Avslutande kommentar

Idag finns således ett antal tillgångar som familjemedlemmar ärver i olika utsträckning och som symboliserar familjens övriga arv. Ett exempel är fastigheter som sedan länge varit förknippade med verksamheten och därigenom manifesterar företagets ekonomiska och kulturella utveckling. Andra fastigheter som hemmet symboliserar främst familjens anor; både ekonomiska, sociala och kulturella.

Efter- och förnamn kan också ses som betydelsefulla för relationens reproduktion. I andras ögon framstår bärare av familjens efternamn som medlemmar i ägarfamiljen, vare sig de äger eller inte. Detta gäller både fruar och medlemmar som sålt eller tillhör en gren som inte äger. Men namnets bäring är geografiskt och situationellt begränsad. Utomlands äger namnet ingen prestige, förutom i mediabranschen. Andra, från familjen utomstående, konstruerar således familjen främst utifrån efternamn eftersom det är ett synligt tecken på tillhörighet. Utomstående har svårt att veta vilka som äger och inte äger. Hittills har alla patriarker hetat Bonnier. Familjens döttrar har antingen behållit sitt födelsenamn vid giftermål eller återtagit det efter sina skilsmässor. Först nu finns det också vuxna manliga medlemmar av familjen som inte innehar familjenamnet. Det blir därför intressant att i framtiden se om familjen konstruerar familjetillhörighet eller närhet till företaget på samma sätt som utomstående, dvs skiljer mellan olika Bonnierar. Dem med respektive utan namnet.

Under generationerna har en stor förändring ägt rum i familjens relation till sina symboliska tillgångar. Tidigare generationer köpte eller skapade tillgångar som var ämnade att symbolisera ekonomisk framgång och kulturellt och socialt kapital. Exempelvis bytte Gutkind Hirschel namn till Bonnier. En titel används för ägare till förlagsverksamhet. Familjens hem, Manilla, inhandlades i början av nittonhundratalet. Dagens generation ärver dessa symboler. Precis som de anrika överklassfamiljerna har dagens generation ärvt sina anor medan de tidigare generationernas Bonnierentreprenörer skapade eller köpte dem. Det ekonomiska kapitalet som skapades under de inledande generationerna har vuxit till socialt och kulturellt kapital som under de efterlevande generationerna har förvandlats till arv.

5.2 - Relationen som konstruktion av kön

I och med att hemmet betraktas som en arena för företagsledning, synliggörs de i könsblinda familjeföretagshistorikers värld osynliga kvinnorna; döttrar, fruar och mödrar. Dessa aktörer deltar i skapandet och återskapandet av familjens relation till företaget och

är därmed att betrakta som företagsledare, om än utifrån en underordnad position i förhållande till familjens män.

5.2.1 - Fruarna

Fruarna hade under de första generationerna tillgång till hemmets företagsledningsarenor och -processer. Visserligen saknade de ägande och anställning i företaget, men de umgicks med företagets ledande män. Dessutom var deras hem familjens och företagets samlingspunkt (Manilla). De bar också namnet Bonnier och uppfattades således av utomstående som familjemedlemmar.

Fruns relation till familjeföretaget kan tolkas utifrån Kanters (1977: 104 ff) diskussion av fruns relation till det företag i vilket hennes äkta man är anställd. Under de tidigare generationerna har Bonnierfruar bistått männen i rent förlagsarbete, ansvarat för arvtagarnas uppfostran i unga år samt varit värdinnor vid förlagsmiddagar i hemmet. Under senare generationer – när företaget vuxit till både en kulturell och ekonomisk institution i det svenska samhället (Sundin 1996:460 ff) – har frun varit av stor diplomatisk betydelse. Tor Bonniers fru, Jytte, skriver (1993: 68) att representation var en plikt som följde huset Manilla. Det fanns oftast en affärsmässig orsak till en middagsbjudning och en förklaring till att just de gästerna var bjudna. Det var fruns roll att göra affärsmöten väldigt personliga, rent av privata till sin karaktär, för att stärka de personliga banden till kunder och samarbetspartner. Sjöstrand (1985, 1997) skulle beskriva detta som en strategi för att odla vänskap och på så sätt förvandla kalkylmässiga relationer mellan affärspartners till genuina relationer.

De fruar som även var mödrar till söner hade inflytande genom två kanaler, maken och sönerna. Mödrarna var inte bara inflytelserika i hemmet utan även i företaget genom kontakter med både dagens och morgondagens styrelser och andra ägare samt företagets affärspartners. Modersrösten var således tämligen stark.

Min beskrivning av familjen Bonnier visar emellertid att företaget och dess verksamhet även avhandlades i hemmet och att fruarna tog aktiv del i diskussionerna, om än i olika utsträckning över generationerna. Jag skulle vilja hävda att familjen Bonniers fruar historiskt har deltagit i företagsledningen genom traditionella ledarskapsprocesser som operativt beslutsfattande (exempelvis bokutgivning), rekrytering och kvalitetssäkring (korrekturläsning). Dessutom har de i varierande grad varit finansärer till männens verksamhet. De har också deltagit i ledarskapsprocesser som vi traditionellt inte förknippar med företagsledning; representation (se ovan), biologisk reproduktion och hantverksutbildning av den yngre generationen. Fruarna har således bidragit till företagets ledarförsörjning genom att föda och uppfostra framtida ledare av familj och firma. Slutligen har fruarna, under de tidigare generationerna, ansvarat för ägarorganisationen. Det har varit fruar och mödrar som har hållit familjen och ägarna samman. (Se även Karlsson Stider 1999b.)

Familjens hem, Manilla, har också använts som arena för produktion av distinktionsvinster (Bourdieu 1986: 228). Familjen har använt samlade tillgångar av ett visst arv och sin position i samhället för att öka innehavet av ett annat arv. Genom att utnyttja

Manilla samt familjens sociala, kulturella och symboliska arv har familjen gjort ekonomiska förtjänster. Representation och fester är således ett sätt att omvandla socialt och kulturellt arv till ekonomiskt arv. Familjens kvinnor framstår som de aktörer som har det yttersta ansvaret för att denna distinktionsvinst kan göras. De bär ett stort ansvar för att familjens sociala, kulturella och symboliska arv reproduceras så att de kan bidra till reproduktionen av det ekonomiska.

5.2.2 - Döttrarna

Under de första fyra generationerna anställdes inte Bonnierdöttrar i företaget och de ärvde därför inte heller andelar i det. Detta innebar att de saknade formellt ägarinflytande. De hade inget ägande, fanns därmed inte i företagets styrelse och var heller inte anställda i bolaget. Lite tillspetsat kan man istället säga att historiens fäder såg till att historiens döttrar ärvde *exit* (se Hirschman 1970). Men döttrarna var inte helt "maktlösa" eftersom de hade ett indirekt inflytande över företaget genom sin far med vilken de diskuterade företagets ledning. I samband med att döttrarna gifte sig förlorade de emellertid successivt kontakten med företagets ledning – både med personerna och arenorna där företagsledning ägde rum.

I den sjätte generationen ärver döttrarna för första gången och erhåller inträde i firmafamiljen. De äger och har formell möjlighet att använda både *exit* och *voice* som påtryckningsmedel. Flertalet av dagens döttrar arbetar också i företaget. En skillnad finns emellertid mellan söners och döttrars anställningar. Flertalet söner har anställts till befattningar där ett avancemang till ledningsnivå relativt snart kunnat ske. Döttrarna återfinns på positioner med mindre makt. Ett undantag är dock Eva Bonnier som är vd för Albert Bonniers Förlag. Under tidigare generationer hade familjens främste bokförläggare också en framskjuten ställning i koncernens ledning. Den rollen har inte Eva Bonnier.

5.2.3 - Avslutande kommentar

Den historiska beskrivningen av familjen Bonnier visar hur kvinnorna har haft inflytande över företagets ledning om än utifrån en underordnad position i förhållande till familjens män. Kvinnorna har haft tillgång till företagsledningsarenorna och där samtalat med företagsledarna och andra om företaget och dess fortlevnad.

Betydelsen av kön har förändrats över generationerna. En maktförskjutning har skett både mellan könen och mellan kvinnorna. Historiskt var fruar överordnade döttrar. Och familjens döttrar, fruar eller mödrar utövade inflytande genom männen. I och med att även döttrarna fick rätt att arbeta och ärva andelar i företaget framträder de som överordnade fruarna. Döttrarna kan fortsätta att bära familjenamnet som gifta och bli mödrar genom att föda arvingar. De kvinnor som blivit delägare kan således utöva direkt inflytande, de behöver inte kanalisera det genom männen i samma utsträckning som tidigare.

Även om arvsordningen inte längre är bekönad har könsordningen i familjen återskapats. Även om döttrarna idag har mer inflytande än någonsin genom sitt ägande och

genom att de arbetar i företaget, återspeglas skapandet av en ny dikotomi – en manlig respektive kvinnlig arbetsmarknad inom dagens familj och företag. I relation till sönerna är dagens Bonnierdöttrar fortfarande underordnade. Förr "ärvde sönerna *voice*, döttrarna *exit*". Nu ärver båda *voice*, men den struktureras fortfarande utifrån både åtskillnadens och hierarkins logik (Hirdman 1988). Döttrarna gör andra saker än sönerna. Precis som i de familjer Yanagisako (1987) och Mulholland (1996) studerat återfinns familjen Bonniers män på positioner med mer makt och inflytande. Familjens män på operativt ledande positioner och som styrelseordförande är fler än familjens kvinnor. En tolkning är att olika sysslor och hierarkiska positioners genussens (Hirdman 1990) har omförhandlats. Trotjänarna har övertagit delar av fruarnas tidigare ägarombesörjande arbetsuppgifter, så att dessa uppgifter när de utförs inom det formaliserade företaget konstrueras som manliga. Döttrarna har övertagit de delar av fruarnas ägarombesörjande uppgifter som fortfarande utspelar sig i hemmet. Här samverkar syssla och plats i återskapandet av uppgifterna som kvinnliga. När döttrarna övertagit mäns positioner och ansvarsområden i företaget, tycks dessa konstrueras som mindre betydelsefulla. Denna fördelning av ansvar och uppgift mellan könen i företaget går att förstå som uttryck för och ett bevarande av könsordningen¹¹.

¹¹ I en kommande avhandling diskuterar Kerstin Noland hur makten över kapitalet fördelas mellan män och kvinnor i ägarfamiljen bakom Liljeholmens Stenfabrik mellan 1872-1939.

KAPITEL 6 - SLUTSATSER

I kapitel ett presenterade jag avhandlingens deskriptiva och teoriutvecklande syfte. Det deskriptiva syftet är att synliggöra ägarfamiljers relation till företagen samt beskriva hur relationen utvecklas över generationerna. Synliggörande innebär att beskriva och skapa begrepp för familjernas erfarenheter av relationen till företaget. Det deskriptiva syftet motsvaras av de empiriska beskrivningarna både i kapitel tre (pilotstudien) och fyra (huvudfallet).

Det teoretiska syftet är att utveckla teori, framför allt genom att utveckla begrepp som bidrar till kunskap om ägarfamiljers relation till sina företag. För att kunna synliggöra och problematisera relationen behövs begrepp och referensramar. Jag har inledningsvis, både utifrån ett vetenskapsteoretiskt och ett teoretiskt perspektiv, kritiserat den ägarteori som traditionellt använts för att tolka och problematisera familjeföretagande (kapitel ett och två). Jag har sedan i kapitel två utvecklat en teoretisk referensram bestående av elitforskning, ett könsperspektiv på familjers relation till företag och mer traditionella ekonomiska ägar- och ledningsteorier för att tolka merparten av mitt empiriska material. Genom tolkningsarbetet i kapitel fem har jag ytterligare utvecklat referensramen, vilket jag kommer att diskutera i detta avslutande kapitel. Jag har därigenom utvecklat teori om familjers relation till företag genom begrepp som underlättar framtida synliggörande och problematisering av ägarfamiljers relation till företag.

Den forskningsfråga som legat till grund för avhandlingsarbetet lyder som följer:

Hur skapas och återskapas relationen mellan familj och företag, över generationerna?

Baserat dels på erfarenheter från mina pilotintervjuer med representanter för stora och gamla familjer samt den teoretiska referensramen, specificerade jag i slutet av teorikapitlet forskningsfrågan till:

- *Vad är det som ärvs?*
- *Hur går arvskifte till?*
- *Vem ärver?*

I det här kapitlet kommer jag inledningsvis att diskutera de olika sätt på vilka familjens relation till företaget skapas och återskapas. Utöver relationens konstruktion av arv och kön som jag diskuterade i föregående kapitel introducerar jag det teoretiska begreppet släktklenod för att karaktärisera relationen mellan ägarfamilj och företag. Begreppet fördjupar förståelsen för långvariga relationer mellan familj och företag, där relationen reproducerats i minst tre generationer, så kallade anrika familjer. Utifrån släktklenodsbegreppet argumenterar jag för att nepotism, i bemärkelsen anställning av ägare i den operativt dagliga verksamheten, kan ses som en reproduktionsstrategi. Jag summerar mina tolkningar genom en diskussion av relationens reproduktion och generationernas återerövring av traditionen.

Därefter resonerar jag kort kring avhandlingens trovärdighet innan jag tillåter mig att, i

avsnittet kring fortsatt forskning, fundera lite kring de frågor som jag inte tagit upp eller frågor som jag inte behandlat tillräckligt ingående och vilka jag fortfarande är nyfiken på.

6.1 - Relationen som konstruktion av arv

Perspektivskiftet från familjeföretagsbegreppet till relationen mellan familj och företag, möjliggjorde ett synliggörande och en problematisering av både familjens och företags konstruktion. Därigenom kunde jag problematisera själva relationens konstruktion i interaktion med familjen och företaget. Det medförde att jag kunde fånga upp de i pilotstudien diskuterade begreppen arv och tradition, vilket gav mig ett annat perspektiv på företagande och företagsledning. Det bidrog i sin tur till mer, breddad eller fördjupad kunskap om ledning och organisering av företag i allmänhet, och familjers företagande i synnerhet. Således har avhandlingens empiriska och teoretiska arbete befast min utgångspunkt. Relationen mellan familj och företag, dess reproduktion i interaktion med familjens och företags reproduktion, är av central betydelse för förståelsen av bland annat hur familjers ledning och kontroll reproduceras över generationerna.

6.1.1 - Från kapital till arv

Ytterligare ett perspektivskifte eller kanske snarare begreppsskifte är av central betydelse i denna avhandling, skiftet från kapital till arv. Jag har tidigare i teorikapitlet argumenterat för att det är möjligt att betrakta familjens relation till företaget som konstruerad av olika arv. Detta i synnerhet för de familjer vars relation till företag kan karaktäriseras som långvarig (minst tre generationer).

De fyra arven är teoretiskt utvecklade begrepp som härstammar från Bourdieus kapitalbegrepp. De synliggör alla vad familjens relation till företaget konstrueras av. Arvsbegreppen problematiserar dessutom familjens konstruktion. Vidare poängterar begreppet arv relationens varaktighet och kontinuitet, något som inte riktigt fångas av Bourdieus kapitalbegrepp. Arv synliggör också den enskilde innehavarens begränsade förfoganderätt över tillgången tydligare än kapitalbegreppet, innehavarna av tillgångarna betraktar sig inte som ägare i traditionell mening. Arvsbegreppet har inte samma koppling till ägande som kapital utan kan istället mer betraktas som något som förvaltas åt föregående såväl som åt kommande generationer. Arvsbegreppet implicerar också att värdet på tillgångarna kan vara högre för arvingar än icke-arvingar. Således innehåller begreppet arv en slags *exit*förhindrande mekanism och bidrar till förståelse till de anrika familjernas strävan att reproducera familjens relation till företaget. Därigenom blir arv en konstruktionsmekanism för företaget. Rörelsen från kapital till arv utgör således ett begreppsskifte som möjliggör förståelse av familjers relation till företag utifrån ytterligare ett perspektiv. Därigenom fördjupas eller breddas förståelsen för familjens relation till företaget, exempelvis genom att möjliggöra en problematisering av familjens konstruktion genom arvsfördelning.

I föregående kapitel diskuterade jag den första delfrågan om vad det egentligen är som arvs vid ett arvsskifte. Det ekonomiska arvet består av ägandet, företaget och de olika produkter eller tjänster företag producerar. Även ett kulturellt arv av hantverkskunskap

och värderingar traderas. Det tredje arvet, det sociala, består av familjens sociala kontaktnät med olika delar av vårt samhälle, ett kontaktnät som alla kan konsumera fördelarna av. Slutligen överförs även ett symboliskt arv som omfattar symboler för och familjens status och prestige i samhället i stort.

Under de första generationerna användes det ekonomiska värde som företaget representerade för att bygga upp sociala nätverk (socialt arv), yrkeskunnande (kulturellt arv) och en ställning i svenskt samhälle (symboliskt arv). Det ekonomiska arvet utnyttjades för att skapa socialt, kulturellt och symboliskt arv. På så sätt skapades distinktionsvinster genom att ett arv användes för att öka innehav av andra och de olika arven reproducerade varandra. Idag kan de kulturella, sociala och symboliska arven utnyttjas för att reproducera det ekonomiska arvet. Arven återskapas således i familjens relation till företaget i interaktion med varandra.

6.1.2 - Arvsmottagare

Tolkningarna synliggör vilka som ärvt och vilka som inte ärvt, något som i sin tur har påverkat sammansättningen av familjen. Arvsbegreppet synliggör familjen och familjetillhörighet som en social konstruktion som varierar över tid och rum. Familjen består av olika konstellationer; i vissa sammanhang ingår ingifta i familjen, i vissa sammanhang bara delägare. I andra ingår fd delägare, ingifta, delägare och vissa tjänstemän. Arv av andelar i företag har över generationerna fördelats efter en i huvudsak patriarkal logik där kön och senioritet har varit utslagsgivande. Söner har ärvt i högre utsträckning än döttrar, äldre söner har ärvt mer än yngre. Denna arvsordning har också omfattat anställning i företaget där döttrar inte fram till 1950-talet tillåts arbeta i bolaget, söner har välkomnats. Äldre söner har fram till 1980-talet ärvt koncernledningspositioner från sina fäder.

Avgörande för konstruktionen av familjen tycks vara vilka arv som ska reproduceras. Då det ekonomiska kapitalet reproduceras utvidgas familjen till att omfatta en större krets centrala tjänstemän tillika icke-familjemedlemmar och då det kulturella kapitalet reproduceras ingår familjen och trotjänare. När det symboliska kapitalet reproduceras ingår ingifta och delägare och ibland även personer med familjenamnet utan ägande. Konstruktionsmekanismer är med andra ord kön, ålder och närhet till arven.

6.1.3 - Arvsprocesser

Jag har också diskuterat arvsprocesserna och funnit att familjen tillämpat en rad olika strategier över generationernas lopp. Biologiska, ekonomiska, kulturella, sociala och symboliska. Även om strategierna har förändrats över tiden har de flera gemensamma nämnare. De är i hög utsträckning processer som främst utspelar sig på arenor som inom könsblind organisationsteori tenderat att vara osynliga eftersom de antagits härröra till individernas privata liv. Processerna i sig är också i hög grad förknippade med traditionella föreställningar om privatlivet: umgänge med vänner, giftermål, val av utbildningsinstitutioner, representation, barnafödande etc. Arvsprocesserna synliggör hemmet som

arena för företagsledning och ledarskapsreproduktion. I dessa processer och arenor har aktörer som i könsblind organisationsteori inte förknippats med företagsledning(en) stort inflytande över verksamheten. Det gäller mödrar och fruar. Arvsprocesserna problematiserar gränsdragningen mellan privat och offentligt och visar hur de båda sfärerna ständigt interagerar i reproduktionen av familjens relation till företaget.

De aktörer som deltar i reproduceringen av arven är fler än den begränsade ägarfamiljen. I empirin fanns atskilliga exempel på mödrarnas roll för barnens tidiga uppfostran och för sammanhållningen inom familjen. Mödrarna deltar således på ett markant sätt i reproduceringen av familjens kulturella, sociala och symboliska arv, trots att de i andra sammanhang inte betraktas som familjemedlemmar. Ytterligare en grupp aktörer som är väsentliga för relationens reproduktion är trotjänarna.

6.1.4 - Det bekönade arvet

Att betrakta familjens relation till företaget som en konstruktion av arv medför således ett synliggörande av familjens patriarkala logik eller könsordning. Familjens relation till företaget kan även ses som en konstruktion av kön där familjens män alltid har varit överordnade familjens kvinnor. Även idag återskapas könsordningen genom åtskillnadens och hierarkins logik. Männen, dvs familjens söner, återfinns på hierarkiskt högre positioner och de har betydligt större tolkningsföreträde. Familjens kvinnor innehar lägre positioner, ibland inom traditionellt kvinnodominerade yrken, i andra fall inom marginaliserade verksamheter.

Samtidigt har synliggörandet av kön visat hur kvinnorna, framför allt historiskt, deltagit i skapandet och återskapandet av familjens företagsledning. Kvinnorna har varit finansierare, rekryterare, mentorer och rådgivare till familjens män. Jag har synliggjort hur kvinnorna har spelat roll för att familjen har kunnat göra distinktionsvinster, dvs använda ett visst arv för att öka innehav av andra.

Familjetillhörighet konstrueras således olika vid olika tidpunkter. Under de inledande generationernas företagande utgjorde ingifta (fruar) mer centrala familjemedlemmar än de infödda döttrarna. På senare tid har emellertid familjen konstruerats så att döttrar ingår, medan ingifta (fruar såväl som äkta män) inte längre har samma position i relation till företaget som tidigare. Således tycks idag blodsband vara överordnat äktenskapliga band vid konstruktion av familjetillhörighet medan äktenskapliga band tidigare var överordnade blodsband.

Jag vill dock poängtera att Bonnierkvinnorna inte bidragit till en ny eller annorlunda konstruktion av företagsledning. Snarare visar både empirin och tolkningarna att de alltid har varit medaktörer, men hittills tämligen osynliga i vetenskapliga texter om företagsledning. Mitt synliggörande av hemmet, kvinnorna och representationsmiddagarna utmanar därför det traditionella maskulina konstruktionsmonopolet. Därigenom är det jag som fungerar som konstruktör av en annan, mer sammansatt bild av företagsledning och familjens relation till företag i organisationsteori.

6.2 - Relationens konstruktion som släktklenod

Under de generationer som företaget varit i familjens ägo har en gemensam historia utvecklats mellan familjen och företaget. I familjer som drivit företag i fler än tre generationer framstår kollektivet som överordnat individen. Samtidigt skänker familjen och familjens historia varje enskild medlem en känsla av identitet och kontinuitet. I familjer med flera generationers relation till ett företag tenderar ägarna att försaka individuell konsumtion för företaget och familjen. Familjens förhållningssätt till företaget påminner om släkters relationer till släktklenoder (se Boholm 1983). Företaget har under generationernas gång utvecklats till en symbol för familjens sociala, kulturella och finansiella kontinuitet, varaktighet och enhetlighet. Utifrån begreppet släktklenod kan vi förstå varför de sociala, symboliska och kulturella arven ofta överordnas det ekonomiska. Företaget uppfattas vara en icke-avyttringsbar tillgång som tillhör alla medlemmar i familjen. De enskilda ägarna betraktar sig inte ens som ägare i den bemärkelse som vi traditionellt avser. Istället ser de sig som förvaltare av kommande generationers tillgångar, något som ofta konkretiseras genom tidiga arvsskiftet av skatteskäl.

Företaget framstår som laddat med stort emotionellt värde eftersom det representerar högkomsten av tidigare generationer. Genom relationen till företaget garanteras enskilda familjemedlemmar en social position. Samtidigt säkras finansiell kontinuitet och varaktighet genom att erbjuda familjemedlemmarna en ekonomisk bas. Därav följer att reproduktion av de sociala, kulturella och symboliska arven också innebär reproduktion av det ekonomiska arvet.

Boholm menade att nuvarande innehavare av släktklenoden inte kan eller får besluta om användning eller avyttring av släktklenoden, utan samtycke från övriga släktingar (Boholm 1983). I kapitel 4, Bonniers familj och firma, hävdar både styrelseordförande Måberg och vd Carl-Johan Bonnier att de inte är fria att sälja av företaget utan att först konsultera övriga släktmedlemmar. De betraktar sig som förvaltare av ett arv som ska föras vidare till nästa generation. Därför tenderar företag vilka ägarfamiljerna uppfattar som släktklenoder att bli kvar i samma familjs ägo i många, många generationer. Speciellt som de blir symboler för familjens finansiella och sociala kontinuitet, varaktighet och enhetlighet. Eller som en holländsk manlig trettioårig arvinge till ett transportföretag uttryckte det:

"I am the sixth generation, why should I be the one that messes things up?"

(Uttalat vid ett seminarium vid Family Business Network Annual World Conference i Milano, 1993.)

Detta skulle kunna förklara varför familjeföretag som är äldre än generationer tenderar att fortleva som familjeföretag i högre utsträckning än yngre motsvarigheter. När relationen har dessa klenodkaraktäristika är det inte längre enbart en fråga om att leda ett företag, det handlar också om att leda en släktklenod. Att återskapa traditionen – de sociala, kulturella och symboliska arven – är då lika betydelsefullt som företagets lönsamhet. Avhandlingen visar att familjers företagande handlar om att balansera familjens och företagets logik. Ingetdera kan under en längre period överordnas det andra utan att relationens återskapande framstår som problematisk.

Aktieägarvärde kan för dessa familjer betraktas som reproduktion av och avkastning på ytterligare tre arv utöver det ekonomiska; det kulturella, det sociala och det symboliska. Reproduktion av dessa ytterligare arv kan bidra till det som Andersson (1983), Larsson (1987), Kets de Vries (1995) och Sjöstrand (1997) betraktar som familjers annorlunda ägarrationalitet. Eventuell uthållighet vad gäller investeringar i produkter och verksamhet kan då förstås utifrån att familjen uppfattar ett sådant agerande som understödjande reproduktionen av de övriga arven. Den professionella chefen och professionell kapitalism framstår allt mer som begränsade begrepp som åsyftar effektivitet enbart ur ett ekonomiskt perspektiv. Familjer som ägare tycks över generationerna utveckla en mer sammansatt och mångfacetterad relation till företag.

6.2.1 - Det nepotistiska arvet

Familjeföretaget måste för att bevara relationen mellan familj och företag reproducera inte bara det ekonomiska arvet, utan även de kulturella, det sociala och det symboliska arven. I tolkningskapitlet berörde jag hur dessa olika uppgifter fördelas mellan familjemedlemmar och tjänstemän. Med de termer som jag använt ovan i min summariska tolkning av empirin, är det alltså möjligt att diskutera en separering av uppgifter mellan ledning av företaget och ledning av släktklenoden. Företaget utgörs främst av det ekonomiska arvet medan släktklenoden motsvarar de tre resterande arven; yrket/värderingarna, relationerna och familjens status och prestige. För reproduktion av företaget och det ekonomiska arvet anlitar familjen i senare generationer ofta professionella chefer i bemärkelsen icke-familjemedlemmar, de så kallade "löjtnanterna". Reproduktion av släktklenoden är dock mer personlig till sin karaktär och denna uppgift lägger familjen inte gärna ut på icke-familjemedlemmar.

Bonnierfallet bekräftar således en av Berles och Means (1932), Webers (1922/1947) och Chandlers (1977) tankegångar. Under den fjärde och femte generationen har professionella chefer (i bemärkelsen icke-familjemedlemmar) utvecklat samma eller bättre kvalifikationer som familjemedlemmar för att leda företaget och återskapa det ekonomiska arvet. Således kan Bonnierfallet sägas stödja åsikten att professionella chefer, trots Smith's (1766: 232) farhågor kan " ... watch over other people's money", måhända inte "with the same anxious vigilance" men kanske med bättre kunskap. Fallet visar också att anställda chefer inte kan förväntas reproducera familjens traditioner lika väl. För det speciella uppdraget att leda en släktklenod har aktiva familjemedlemmar en unik kompetens i relation till icke-familjemedlemmar. Denna kompetens kommer från de kulturella, sociala och symboliska arven, att under uppväxten ha umgått med affärsbekanta och därigenom insupit yrkeskunskap och familjens värderingar. Från denna sociala omgivning erhåller de traditionen och de första lektionerna i familjens yrke. Familjenamnet fungerar då inte bara som ett tydligt tecken på symboliskt och socialt arv utan medför också förväntningar om yrkesprofessionalism. Det signalerar också medlemskap i familjen och skapar därmed förväntningar om närhet till makt.

För senare generationer framstår familjens sociala och kulturella kapital som avgörande för att inte bara företaget skall överleva, utan även för att reproducera relationen mellan familj och företag. Under tidigare generationer hade de ackumulerade kulturella, socia-

la och symboliska arven främst understött familjeföretagets överlevnad. Idag är också de ackumulerade arven betydelsefulla för överlevnaden av familjen i företaget eller för relationens återskapande.

Därför är närvaron av familjemedlemmar i verksamheten nödvändig för att återskapa företaget, familjen och relationen dem emellan. Ty de anställda familjemedlemmarna anses inte bara inneha en kompetensfördel genom att de bär på traditionen och är Bonniarer, de betraktas också som väktare av den tradition som gör att de icke-anställda ägarna förblir lojala med företaget. Många icke-anställda ägare hävdar att de kvarstår som ägare, trots låg utdelning och litet individuellt inflytande på företagets verksamhet, just för att de tycker om att tillhöra en familj som äger ett företag och för att de vill associeras med familjens tradition som det fria ordets ödmjuka tjänare.

Sålunda har familjemedlemmar inte enbart en annorlunda men också nödvändig kompetens eller speciella färdigheter för uppgiften. Familjemedlemmar har också mest att vinna på att reproducera relationen mellan familjen och företaget. Nepotism, i bemärkelsen anställda ägare, betraktas som en av de viktigaste ingredienserna i återskapandet av relationen mellan familj och företag, eftersom de anställda ägarna just har som främsta funktion att värna det kulturella arvet. Det är ur släktklenodsperspektivet som nepotism i betydelsen anställda, kompetenta ägare i professionella roller, är en konstruktionsmekanism för återskapande av relationen mellan familj och företag. Således kan familjeföretagande betraktas som att återskapa och leda inte bara det ekonomiska arvet, utan också att återskapa och leda de sociala, kulturella och symboliska arven.

6.3 - Relationens reproduktion

Min övergripande forskningsfråga lyder: hur skapas och återskapas relationen mellan familj och företag över generationerna. Min teoretiska och empiriska färd möjliggör tolkningen att ledning av stora och gamla familjeföretag synliggör ytterligare mål än vad som syns i traditionellt, publikt ägda storföretag. Att leda stora och gamla familjeföretag är att reproducera, och inte bara förvalta olika arv.

Vidare utmärks ledning av stora och gamla familjeföretag av att ytterligare arenor för företagsledning synliggörs på ett sätt som måhända inte är lika legitimt i publikt ägda bolag. Empirin har tydligt visat att det är svårt att differentiera mellan privata och publika arenor, eftersom produktion är både tidsmässigt och rumsligt koordinerat med reproduktion. Hemmet, både som privat och offentligt hem, spelar en avgörande roll i familjeföretagets ledning. Här pågår både produktion (ex samtal om företagets strategi, bjudningar för affärsbekanta) och reproduktion (socialisering av nästa generation) samtidigt. Hemmiljön är också viktig kontext vid de sociala begivenheter som den större familjen anordnar med den främsta avsikten att skapa band mellan familjens allt mer avlägsna släktingar.

Samtidigt som vi öppnar för andra arenor erhåller ytterligare aktörer synlighet på ett sätt som tidigare inte var möjligt. Mödrar och fruars roll och betydelse för företaget och före-

tagandet erhåller självklar plats (både som samtalspartner, arvingealstrare och förmögenhetsbringare), liksom barnens involvering i ledningen. Minns barnets invändning mot toalettpappershandsken. Men det finns andra aktörer som också utövar ägarinflytande, bland annat på grund av att de fortfarande finns på företagsledningens mer privata arenor. Jag tänker på åldermännen som visserligen förlorat sin formella position på produktionsarenorna som stämman, styrelser och koncernledning, men som fortfarande utövar visst inflytande.

Familjeföretagets ledning omfattar slutligen en rad ytterligare strukturer och processer som inte står att finna i publikt ägda företag, just på grund av reproduktionen av de olika arven. Flertalet stora och gamla familjeföretag har institutionaliserade familjeråd där olika frågor med anknytning till familjens relation till företaget diskuteras. Frågor som villkor för utlösen av familjemedlemmar som inte vill kvarstå som ägare, villkor för de delägare som vill arbeta i företaget (dvs villkoren för "nepotism"), utbildning av nästa generation, förvaltning av familjehistoriska värdeobjekt samt ekonomiska lösningar vid arvsskifte. Bonnierföretagen har institutionaliserat speciella strukturer och kommittéer som hanterar dessa frågor. Familjeutskottet handhar förvaltning av Manilla och konstsamlingen samt diverse olika priser inrättade i familjemedlemmars namn. Under utskottet sorterar också Gutkind & Co, ett utbildningsprogram för nästa generation ägare. En lösengrupp har verkat sedan sju år tillbaka för att utveckla ett nytt konsortialavtal där förhållandet mellan delägarna i detalj preciseras. Sådana processer återfinns inte i andra företag, ej heller speciellt ofta i mindre familjeföretag. Men det är ofta dessa processer som avgör om familjen lyckas reproducera relationen till företaget generation efter generation. Vad som kommer ut av dessa processer är egentligen inte viktigast utan att familjen håller processerna igång.

6.3.1 - Att återerövra traditionen

Utifrån mitt resonemang kan jag i likhet med Ward (1991) konstatera att vi bör betrakta generationsskifte eller succession som en kontinuerlig process snarare än som en tidsmässigt avgränsad kritisk händelse. I det långsiktiga tidsperspektivet reproduceras relationen genom processer som skapar ägarkontinuitet. Arvsöverföringen sker också successivt så att vad, hur och vem som ärver sker i samspel men utspritt över tiden. Denna långsiktiga arvsöverföring omfattar även det ekonomiska arvet, där andelarna ofta förs över till efterkommande generationer under många år. Samtidigt måste arven kontinuerligt reproduceras. Jag menar därför att det är möjligt att betrakta reproduktion av arven, vilket inbegriper de ovan diskuterade arenorna och aktörerna, som själva essensen i relationen mellan företag och familj. Därför framstår det som centralt att använda begreppet arv. Arvsbegreppet synliggör den långsiktiga reproduktionen i motsats till kapital som, i dagens kortsiktiga ekonomi, kan leda tankarna till tillgångar som enkelt kan omvandlas till kortsiktiga konsumtionsmedel. Den valmöjligheten är inte lika stor om vi istället betecknar egendomen för arv. Samtidigt underlättar begreppet arv ett upphöjande av den egna ställningen till naturlig i enlighet med det blå blodet (så kallad bördssuveränitet, Bourdieu 1996: 274). Detta har vi också sett vissa exempel på hos familjen Bonnier, där förhållningssättet att familjemedlemmar har viss kompetens som icke-familj aldrig kan erhålla, till viss del kan tydas som ett uttryck för sk bördssuverä-

nitet. Begreppet arv istället för kapital fokuserar reproduktion istället för konsumtion. Ledning av familjeföretag är således en process i vilken ledarna reproducerar flera arv. Arenorna, personerna och processerna varierar från arv till arv. Familjens relation till företaget förändras över tid och rum genom en process där arven och klenoden görs till den egna generationens skapelse. Denna "återerövring av traditionen" utgör det sätt på vilket familjemedlemmarna "äger" företaget och kan liknas vid det psykologiska begreppet individuation - när ynglingen skapar sin egen identitet. Att lagom mycket bryta loss från familjens bojor och stå på egna ben. Att lagom mycket bryta loss företaget från traditionen och göra det till sitt eget.

Det är viktigt att ta hänsyn till att olika arv tar olika lång tid att överföra. Det ekonomiska arvet är möjligt att överföra på en dag, om än till oerhört stora kostnader. De andra arven, klenoden, tar emellertid betydligt längre tid att överföra. Det tar tid att bygga upp relationer mellan familjens yngre generationer och företagets olika intressenter. Det tar tid att överföra värderingar, att lära sig ett och att visa sig värdig familjenamnets prestige och renommé. Det går betydligt snabbare att förlora det. Ofta skiljer de yngre familjeföretagen sig från de äldre. De nyrika (relationen en till tre generationer gammal) är mer måna om att återskapa det ekonomiska arvet. De anrika (där relationen mellan familj och firma är minst tre generationer gammal) fokuserar ofta samtliga arvs reproduktion och prioriterar ibland reproduktionen av släktklenoden framför det ekonomiska arvets reproduktion. De nyrikas fokus på det ekonomiska arvet kan visserligen förstås utifrån att grundarna ofta präglats av att skapa ekonomisk tillväxt, att bli lönsam och att skapa en ekonomisk och produktmässig grund över fortlevnad. De övriga arven eller kapitalen är i första generationen inte lika lätt identifierbara för entreprenören.

Samhället lägger också sina restriktioner för entreprenören i form av den lagstiftning om beskattning av förmögenhet, arv och gåva som institutionaliserats. Även om den inte i alla omständigheter behöver bli så hög, fokuseras ändå entreprenörens uppmärksamhet på ekonomin. De företag som bestått som familjeföretag i flertalet generationer har ofta det gemensamt att de vilar på en solid värdebas av kulturella, sociala och symboliska arv, inte bara ekonomiska. Liksom den berörda eliten är familjer med långvariga relationer till företag anrika, inte bara rika. Att skapa anrikedom tar tid, eftersom den förra generationens värderingar och traditioner måste återerövrats av den yngre – det går inte att bara kopiera dem och fortsätta. Varje generation måste gå igenom omformuleringsprocessen själva ty det är vägen inte målet som är mödan värd. Detta bortser de familjer ifrån som tror att det bara handlar om att finna bästa möjliga ekonomiska förutsättningar. Snarare kräver fortsatt familjeföretagande ett engagemang hos nästa generation för tidigare släktingars värv, men också frihet att göra företaget till sin egen skapelse och inte enbart ett arv från förr.

6.4 - Om avhandlingens trovärdighet

I kapitel tre redogjorde jag för att studien utgår från ett socialkonstruktionistiskt synsätt inom den tolkande vetenskapstraditionen. Jag har strävat efter att synliggöra, tolka och problematisera familjers relation till företag över generationerna. Ledsjärnan har varit att utveckla begrepp och teori som ger ökad kunskap om hur ägarfamilj och företag interagerar i relation med varandra.

För denna teoriutveckling har jag valt att närmare studera en familj vars relation till företaget reproducerats över minst sex generationer. Samtidigt som begreppen naturligtvis är påverkade av denna familjs erfarenhet av relationen är det min förhoppning att jag genom mina övriga empiriska erfarenheter (ex pilotstudien och *FBN Sweden*), och genom den teoretiska referensramen, har utvecklat begrepp som fler ägarfamiljers relation till sina företag kan förstås utifrån. Av flera skäl har jag valt att inte följa ytterligare familjer lika ingående som familjen Bonnier. Det första rör accessfrågan som jag diskuterade i metodkapitlet. Under arbetets gång insåg jag också att det var mycket tidsödande att någorlunda lära känna en familj bestående av minst femtio ägare i den sjätte generationen och deras förfäder. Återanvändningen av förnamn underlättade inte heller den processen. Jag väljer därför att överlåta åt efterkommande forskare att följa andra familjer.

Jag hävdar ändå att arvsbegreppen kan användas för att förstå andra familjers relation till sina företag. Av denna anledning låter jag er läsa följande uttalande från Jens Spendrup, vd i Spendrups Bryggerier. Även om Jens Spendrup representerar den tredje generationen ägare till bryggeriet, daterar familjens bryggerianor tillbaka till 1700-talet och brännvinstillverkning (Hellström 1996: 14). Enligt min tolkning diskuterar Jens Spendrup i nedanstående citat släktklenoden och familjens kulturella, sociala och symboliska arv. Han berör också att nepotism är en reproduktionsstrategi för släktklenodens återskapande, även om han undviker ordet.

"Jag tror faktiskt att det i vår familj finns en känsla av ansvar och vördnad inför vad tidigare generationer har byggt upp. Det är en förmån att fortsätta där pappa lade av och veta att han gjorde detsamma efter sin far osv. Det ger en känsla av att tillhöra en gemenskap, vilket ger livet sammanhang och mening. Arbetet – med både glädjeämnen och bekymmer – får därigenom en djupare innebörd. Jag anser att familjeföretagandet är en livsstil som frammanar ett starkt engagemang, så starkt att det till och med kan kompensera bristande utbildning och erfarenhet."

(Hellström 1996: 96)

"Att vara från en bryggerfamilj skall inte underskattas – vi har öl i blodet."
(ibid: 11)

Begreppen arv och släktklenod är kanhända speciellt användbara för att förstå familjer som är intresserade av att reproducera relationen mellan familj och företag även i framtiden. Familjen Bonnier har åtminstone under den nu aktiva generationen beslutat sig för en sådan strategi. Familjen Spendrup kan på ett sätt sägas ha institutionaliserat företaget som en släktklenod. Bröderna Ulf och Jens Spendrup har genom att inrätta en familjestiftelse som kontrollerar 67% av rösterna i det börsnoterade bolaget, juridiskt begränsat framtida generationers möjligheter att avyttra bolaget (Hellström 1996: 96-97).

Likaså kan begreppen användas för en tolkning (bland flera) av 1998 års affär mellan Bonnierföretagen och Marieberg. Familjen Bonnier valde kanske att köpa ut Marieberg från börsen för att skapa möjligheter för reproduktion av de kulturella, sociala och symboliska arven även för framtida generationer. Familjestiftelsens ändamål tyder på att även

dessas arv uppfattas som mycket centrala av familjen. Familjen tycks ha betraktat företagen som släktklenoder som den sjätte generationen inte hade full förfoganderätt över och därför inte heller kunde fatta beslut om avyttring av. Samtidigt var inrättandet av formaliserade regler för utdelning, utlösen och prissättning av andelarna nödvändiga för att skapa tillräckligt goda villkor för en reproduktion även av det ekonomiska arvet. Fusionen motiverades också utifrån ekonomiska argument som skalfördelar och konkurrensstyrka. En affär tycktes således nödvändig för att i framtiden kunna reproducera det ekonomiska arvet och då valde familjen en strategi som även innebar en framtida reproduktion av de övriga arven.

Samtidigt menar jag att begreppen även är möjliga att använda för att förstå andra familjers företag. Arvsbegreppen diskriminerar inte mellan familjens ägarandel eller företagets storlek. Istället möjliggör arvsbegreppen ett synliggörande och en problematisering av relationen mellan familj och företag, där olika familjer vid olika tidpunkter kan lägga olika mycket betydelse vid de olika arven.

Avslutningsvis är jag emellertid medveten om att de begrepp jag utvecklat är påverkade av min empiriska erfarenhet och av mina tolkningar som i sig är påverkade av min förståelse. Jag har som jag berörde i metodkapitlet positiva erfarenheter av familjeliv och därmed en positiv grundinställning till familjen och familjens reproduktion. Utifrån denna bakgrund samt inställningen eller beslutet hos den sjätte generationen familjen Bonnier, kan kanske avhandlingens betoning på relationens reproduktion förstås. Om forskaren och huvudfallets familj varit mer kritiska till familjeföretagets fortlevnad hade begreppen som utvecklats varit annorlunda. Likaså är jag medveten om att jag genom min positiva familjeinställning kan ha medverkat till att motstridiga åsikter inte har delgivits mig eller att jag inte har varit tillräckligt lyhörd för dem. Kanske är det så att jag inte har nått tillräckligt nära familjen för att se eller få ta del av dessa sprickor.

6.5 - Fortsatt forskning

Under arbetets gång har jag fått begränsa min vetgirighet och inrikta mig på att ge avhandlingen ett hanterbart format. Så här i avslutningen kan jag dock inte låta bli att, i mycket summarisk form, peka på frågeställningar som inte berörts i denna avhandling eller som skulle kunna problematiseras mer ingående.

6.5.1 - Arvtagarnas relation till företaget

Avhandlingen fokuserar på familjens relation till företaget över generationerna, men främst ur ett historiskt och nutida perspektiv, där det nutida perspektivet representeras av den generation som har tagit över makten och som är i dryga fyrtioårsåldern. Ett område som jag under arbetets gång utvecklat stort intresse för är nästa generation eller relationens reproduktion i framtiden.

Allt fler svenska som internationella familjer utvecklar olika former av ägartrainee-program för att förbereda och utbilda nästa generation till ansvarsfulla och mer kompeten-

ta ägare. Hur utformas dessa program? Vad är syftet? Vilka konstruktioner av ledarskap och ägande skapas och återskapas inom ramen för dessa utbildningsprogram? Hur reproducerar de relationen mellan familj och företag?

I de familjer där formella program inte inrättats, drivs ett liknande förberedelsearbete och i så fall hur? Vilka arenor använder sig familjerna av? Vilka strategier? Förbereds den äldre generationens pensionering i samband med den yngre generationens "inskolning" och i så fall hur?

Hur konstruerar arvtagare mellan 20 och 30 år sin egen och familjens relation till företaget? Hur uppfattar de sin framtida relation till företaget?

6.5.2 - Andra familjebaserade organisationer

Förutom familjer som äger och leder företag sedan generationer tillbaka finns andra familjebaserade organisationer i samhället som utvecklat sina egna konstruktioner av ledarskap och reproduktion. Exempelvis tänker jag på monarkin. Kan monarkin bidra till att fördjupa vår kunskap om familjeföretag? Hur skapar och återskapar den relationen till familjen? Hur konstrueras den kungliga familjen?

Monarkin har dessutom en institutionaliserad successionsordning där efterträdaren till positionen är identifierad i lagstiftningen. Hur påverkar detta familjens relation till uppgiften? Hur konstrueras uppgiften generation efter generation? Hur skapas och återskapas "kungligt ledarskap" generation efter generation?

6.5.3 - Dynastier

Det finns många familjer i Sverige och utomlands som har byggt upp sin samhällsställning genom företagande men som av olika anledningar inte längre reproducerar relationen till företaget. Ändock utgör familjen och dess ättlingar betydelsefulla aktörer i både näringsliv och övrigt samhälle. I Sverige tänker jag exempelvis på familjen de Geer och i USA finns otaliga familjer som avyttrat företaget och istället ägnar sig åt välgörenhet och politik. Exempelvis familjen Rockefeller och familjen Kennedy.

Andra familjer, som exempelvis Ax:son Johnson, har kvar relationer till företag men talar också i termer av att deras uppdrag eller arv är att bidra till det svenska samhällets utveckling. Dessa sociala entreprenörer (med John Wards terminologi) skulle jag vilja studera lite närmare.

Hur ser dessa familjers relation till samhället ut? Hur konstrueras relationen till samhället? Hur sker dess reproduktion? Hur konstrueras familjerna? Vilka aktörer och arenor har central betydelse? Hur omtolkas familjens uppgift när företag inte längre utgör basen för familjens inflytande i samhället?

6.5.4 - *Det privata är offentligt*

Ett annat tämligen negligerat område både inom traditionell företagsledningsforskning liksom i studier av familjeföretag är betydelsen av kön och konstruktioner av kön i företagslednings- och ägarfamiljer. Jag skulle därför gärna se fler studier som ifrågasätter gränsdragningen mellan privata och offentliga arenor och problematiserar betydelsen av traditionellt privata arenor och aktörer i företagsledning och ägararbete.

En strategi är att forskare av företagsledare även intresserar sig för företagsledarnas hem-situation för att synliggöra och problematisera fruars och äkta mäns erfarenheter. Forskare bör också befinna sig på arenor som kanske inte främst förknippas med företagsledning som exempelvis golfbanan, jaktrundor, segelbåten, lantstället osv. Hur ser företagsledares umgängeskrets ut? Vilka konstruktioner av ledarskap diskuteras, skapas och återskapas här? Vilka konstruktioner av företagsledning skapas och återskapas på de dessa arenor? Hur interagerar familjen i företagsledningen även i publikt ägda företag?

6.5.5 - *Konstruktion av maskulinitet*

Avslutningsvis har jag funderat mycket kring vilka konstruktioner av manlighet som skapas och återskapas i familjeföretag. En dekonstruktion av patriarken borde vara på sin plats ty vilka konstruktioner av andra aktörer ger det upphov till. Hur kommer det sig att patriarker ofta jämförs med maffians gudfader? Vilka konsekvenser får sådana bilder för övriga aktörers relation till företaget?

En annan intressant fråga är att problematisera uppfattningen om entreprenörskap som manlig barnalstring och faderskap.

6.6 - *Bidrag till debatten om "familjeföretag"*

På flera sätt hoppas jag att avhandlingen har givit bidrag till den vardagliga debatten kring familjeföretag. För det första hoppas jag att det har givit en inblick i att även stora och gamla företag kan betraktas som familjeföretag, inte enbart de små och relativt unga. I debatten finns en påtaglig tendens att likställa familjers företagande med småföretagande. Istället hoppas jag ha synliggjort att ägarfamiljers relation till företaget kan karaktäriseras av olika förhållningssätt som återfinns oavsett storlek och som det är betydelsefullt att ta hänsyn till för att på djupet förstå hur en stor del av det svenska näringslivet fattar beslut. Möjligen skulle inte Spendrups vara ett så "svårbedömt börsföretag" om börsanalytikerna och andra tillägnade sig denna förståelse (se DI augusti 1999). Å andra sidan kanske det inte skulle bidra till att det blev enklare att bedöma Spendrup, men åtminstone ge en annan struktur för tänkandet.

Framför allt hoppas jag ha medvetandegjort att familjeföretaget representerar ett betydligt större värde för ägarna än det rent ekonomiska. Både släktklenoden och företaget måste ges lämpliga villkor för överlevnad.

Litteraturförteckning

Aldrich, Nelson W. Jr (1988/1996): *Old Money. The Mythology of Wealth in America*. New York: Allworth Press.

Alvesson, Mats och Sköldberg, Kaj (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ambjörnsson, Ronny (1978): *Familjeporträtt. Essäer om familjen, kvinnan, barnet och kärleken i historien*. Avesta: Gidlunds.

Anderson, Helén (1994): *Ett industriföretags omvandling – En studie av Hägglunds förändringsprocess 1922-1981 med bas i företagets produkter, relationer och resurser*. Ekonomiska Forskningsinstitutet: Stockholm.

Andersson, Dan (1983): *Vad gör kapitalisterna? En läsebok om ägandet i Sverige*. Stockholm: Tidens Förlag.

Bengtsson, Jan (1993): *Sammanflätningar. Husserls och Merleau-Pontys fenomenologi*. Göteborg: Daidalos.

Berger, Peter och Luckman, Thomas (1966/1991): *The social construction of reality. A treatise in the Sociology of Knowledge*. London Penguin Press.

Bergholm Göran, Joelsson Lotta och Nordin Lars (1994): *i samarbete med familjen Stenström: 425 år kring en gammal kvarn. En krönika om Berte Qvarn och Sia Glass, ett jordbruk och en familj*. Halmstad: Byrån 1 & 2, Nilsson och Nordin.

Berle, Adolf A. & Means, Gardiner C. (1932/1991): *The Modern Corporation and Private Property*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Björkegren, Dag (1986): *Företagsledarutbildning – en fallstudie*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.

Björkegren, Dag (1992): *Kultur och Ekonomi*. Stockholm: Carlssons.

Björkegren, Dag (1994): *Filmens företag*. Nerenius & Santérus förlag: Stockholm.

Boholm, Åsa (1983): *Swedish Kinship. An Exploration into Cultural Processes of Belonging and Continuity*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.

Bonnier, Albert II (1985): *Personligt. Sett, hört och tänkt av Albert Bonnier Jr*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

Bonnier, Jytte (1993): *Manilla. Innanför murarna*. Stockholm: Trevi.

Bonnier, Karl Otto I (1930-31): *Bonniers. Band 1-4*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

Bonnier, Tor (1972): *Längesedan. Sammanklippta minnesbilder*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

Bonnier, Åke (1974): *Bonniers. En släktkrönika 1778-1941*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

Bottomore, Tom (1964/1993): *Elites and Society*. New York: Routledge.

Bourdieu, Pierre (1986): *Modeskaparen och hans märke. Bidrag till en teori om magin*. I Broady och Palme (1986): *Pierre Bourdieu. Kultursociologiska texter. I urval av Donald Broady och Mikael Palme*. Stockholm: Salamander. Först publicerad (1975) under titeln: *Le couturier et sa griffe: contribution à une théorie de la magie. Actes de la recherche en sciences sociales*, I, sid 7-36.

Bourdieu, Pierre (1984): *Distinction. A social critique of the judgement of taste*. New York: Routledge. Först publicerad (1979) med titeln *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Les Éditions de Minuit.

Bourdieu, Pierre (1996): *The State Nobility*. Stanford: Stanford University Press. Först publicerad (1989) med titeln *La Noblesse d'état: grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Les Éditions de Minuit.

Bourdieu, Pierre (1993): *The Field of Cultural Production. Essays on Art and Literature*. Edited and introduced by Randal Johnson. Columbia: Columbia University Press.

Bringert, Lars och Torekull, Bertil (1995): *Äventyret Dagens Industri. Historien om en tidnings födelse*. Stockholm: Wahlström och Widstrand.

Broady, Donald och Palme, Mikael (1986): *Pierre Bourdieu. Kultursociologiska texter. I urval av Donald Broady och Mikael Palme*. Stockholm: Salamander.

Broady, Donald (1990): *Sociologi och epistemologi. Om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin*. Stockholm: HLS Förlag.

Brunsson, Nils (1986): *Företagsekonomi – avbildning eller språkbildning*. I Brunsson (red) (1986): *Företagsekonomisk forskning - sanning eller moral? Om det normativa i företagsekonomisk idéutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Brytting, Tomas (1991): *Organizing in the small growing firm. A grounded theory approach*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.

Carlsson, Rolf H och Hallberg, Magnus (1997): *Ågarstyrning. Om Corporate Governance från Wallenbergsfär till offentlig sektor*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Chandler, Alfred D Jr (1977): *The visible hand*. Cambridge: Harvard University Press.

Chandler, Alfred D Jr (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

Cohn, Mike (1994): *Passing the Torch. Succession, retirement and estate planning in family-owned businesses*. New York: Mc Graw Hill Inc.

Collinson, David L och Hearn, Jeff (1996): *Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Managements*. I Collinson, David och Hearn, Jeff (red) (1996): *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London: SAGE Publications.

Cowling M., Storey D. J. och Westhead P. (1996): *The Management and Performances of unquoted Family Companies in the United Kingdom*. Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Warwick Business Schoool, The Univeristy of Warwick.

Danco, Leon & Jonovic, Donald (1982): *Outside Directors in the Family Business*. Cleveland: University Press.

Donnelley, Robert G (1964): The Family Business. *Harvard Business Review*, July-August, 1964, s 93-105.

Ek, Torbjörn (1994): *Våga, växa, vinna. Ledarskap för mindre företag*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Enquist, Bo & Javefors, Hakan (1996): *Huvudmannaskapets dialektik – en studie av Renault/Volvo-affären*. Göteborg: BAS ek för.

Ericsson, Mona (1991): *Iggesundsaffären - rationaliteter i ett strategiskt förvärvsförlopp*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.

Eriksson, Päivi (1991): *Managerial processes behind long-term product mix changes. An Historical Study on Fazer Confectionery 1950-1990*. Helsingfors: Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis.

Flamholz, Eric (1989): *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Fukuyama, Francis (1995): *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.

Gallo, Miguel (1993): *Governing Bodies in the Family Business*. Konferens-paper presenterat vid Family Business Fourth Annual Conference i Milano, Italien.

Gibb Dyer, W Jr (1986): *Cultural Change in Family Firms. Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Fransisco: Jossey Bass.

de Geer, Hans (1995): *Axel Johnson Inc. 1920-1995*. Stockholm: Bokförlaget Atlantis.

Geertz, Clifford (1973): *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books Inc.

Gersick Kelin, Davis John, McCollom Hampton Marion & Lansberg Ivan (1997): *Generation to Generation. Life cycles of the Family Business*. Harvard: Harvard Business School Press.

Glaser, B och Strauss, A (1967): *The discovery of Grounded Theory*. New York: Aldine de Gruyter.

Glader, Mats och Johansson, Sven-Erik (1974): *Familjeföretagande – omfattning, rambe-
tingelser och särdrag*. Umeå: Företagsekonomiska institutionen, Umeå Universitet.

Glete, Jan (1987): *Ägande och industriell omvandling*. Stockholm: SNS Förlag

Greiner, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July-August 1972, sid 37-46.

Hagen, Cecilia (1985): *Fredrik och Charlotte*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

Hagen, Cecilia (1996): *Fredrik och Charlotte – tio år senare*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

Hamberg, Katarina, Johansson, Eva, Lindgren, Gerd och Westman, Göran (1994): Scientific Rigour in Qualitative Research - Examples From a Study of Women's Health in Family Practice. *Family Practice*, vol 11, No 2, 1994, s 176-181. London: Oxford University Press.

Handler, Wendy C (1989): Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, *Family Business Review*, nr 3 Autumn 1989, s 257-277.

Hedlund Gunnar, Hägg Ingemund, Hörnell Erik & Ryden Bo (1985): *Institutionerna som aktieägare. Förvaltare? Industrialister? Klippare?* Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS).

Hellström, Hans (1996): *Med öl i blodet. Historien om Spendrups 1897-1997*. Stockholm: Sellin & Partner Bok och Idé AB.

Hermansson, Carl Henrik (1965): *Monopol och storfinans – de 15 familjerna*. Stockholm: Raben & Sjögren.

Hermansson, Carl Henrik (1989): *Ägande och makt. Vad kommer efter de 15 familjerna?* Stockholm: Arbetarkultur.

Hirdman, Yvonne (1988): Genussystemet, reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* 1988: 3, sid 49-63.

Hirdman, Yvonne (1990): Genussystemet. *Demokrati och Makt i Sverige*. Maktutredningens huvudrapport. SOU 1990:44, kapitel 3. Stockholm: Allmänna Förlaget.

Hirschman, A.O. (1970): *Exit, voice and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.

Holgersson, Charlotte (1998): *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet och Näringslivets LedarskapsAkademi.

Holgersson, Charlotte (1999): Rekrytering som konstruktion av företagsledare. I Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup (red) (1999): *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Höök, Pia (1999): Ledarskap som okontrollerbar sexualitet. I Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup (red) (1999): *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Israelsson, Karlsson och Olsson (1985): *Generationsskiftesplanering - En surveyundersökning av beredskapen inför generationsskifte i tillverkande företag i Kalmar län*. Högskolan i Växjö. Centrum för småföretagsforskning. Småskrifter, 1985.

Javefors Grauers, Eva (1999): *AB Adam och Eva - en studie av familjeföretag inom ICA*. Linköping: Licenciatavhandling FiF-a 27, Linköpings universitet.

Johansson, Sven-Erik och Lewin, Staffan (1992): *Det ägarledda företaget. Framgångsrecept för företaget och familjen - överlevnad, utveckling och tillväxt*. Göteborg: IHM Förlag.

Jónasdóttir, Anna G (1991): *Love Power and Political Interest*. Örebro: Örebro Studies 7.

Jones, Geoffrey och Rose, Mary B (1993): *Family Capitalism*. London: Frank Cass and Company Ltd.

Kanter, Moss Rosabeth (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Karlsson, Annelie (1996a): *The Family Business as an Heirloom*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Research Report.

Karlsson, Annelie (1996b): *The Family Tradition - A Social Capital Sustaining Growth Throughout Generational Transitions*. Award Winning Paper presenterat vid Family Business Network Annual World Conference i Edinburgh, Skottland.

Karlsson Stider, Annelie (1999a): Hemma hos firmafamiljen. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift* 1999: 1, sid 21-31.

Karlsson Stider, Annelie (1999b): Företagsledningens osynliga rum. I Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup (red) (1999). *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

Kets de Vries (1993): *Family business: the good and the bad news*. Organizational Dynamics, Winter 1993.

Kets de Vries (1993): *After Abbe. The Bonnier Group in Transition*. INSEAD: Fontainebleau.

- Kullenberg, Annette (1974): *Överklassen i Sverige*. Stockholm: Tidens Förlag.
- Kullenberg, Annette (1995): *Urp! ... sa överklassen. Eliten i Sverige*. Stockholm: Tidens Förlag.
- Lamont, Michèle (1992): *Money, Morals and Manners. The Culture of the French and the American Upper-Middle Class*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Larsson, Björn, (1989): *Koncernföretaget. Ägarorganisation eller organisation för ägare?* EFI: Stockholm. Akademisk avhandling.
- Levinson, D. J. (1978): *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine Books.
- Lindgren, Gerd (1996): Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, Vol 17, No 1, sid 4- 14.
- Lindgren, Gerd (1999): *Klass, kön och kirurgi*. Stockholm: Liber,
- Lindgren, Håkan (1987): *Bank, Investementbolag, Bankirfirma. Stockholms Enskilda Bank 1924-1945*. Stockholm: Ekonomisk Historisk Forskning vid Handelshögskolan.
- Lindgren, Håkan (1994): *Aktivt ägande. Investor under växlande konjunkturer*. Stockholm: Ekonomisk Historisk Forskning vid Handelshögskolan.
- Mills, C. Wright (1956): *The Power Elite*. New York: Oxford University Press.
- Mulholland, Kate (1996): Gender, power and property relations. *Gender, Work and Organization*. Volume 3, number 2, April 1996. Blackwell Business.
- Neubauer, Fred and Lank, Alden (1998): *The Family Business. Its Governance for sustainability*. London: Maximilian Business.
- Norlander, Kerstin (utkommande 2000): *Människor kring ett företag. Kön, klass och ekonomiska resurser. Liljeforsens Stenfabriks AB 1872-1939*. Göteborg: Medelanden från ekonomisk-historiska institutionen vid Göteborgs universitetet.
- Norstedt, Gudrun (1994): *Norrbygd – sågverksö i Bottenhavet*. Umeå: Thalassa förlag.
- Nycop, Carl-Adam (1996): *Sensation och moral. Tankar kring tidningar*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Olsson, Ulf (1986): *Bank, familj och företagande. Stockholm Enskilda Bank 1946 – 1971*. Stockholm: Institutet för Ekonomisk Historisk Forskning.
- Organizational Dynamics*, summer 1983. Tema nummer kring familjeföretagande.
- Pareto, Vilfredo (1901/1973): *Eliters uppgång och fall*. Stockholm: Argos.

- Peterson, Christer, (1985): *Familjeföretag i omvandling*. Umeå Universitet.
- von Platen, Gustaf (1993-96): *Resa till det förflutna*. Vol 1-3. Stockholm: Fischer.
- PricewaterhouseCoopers & dagbladet Børsen (1998): *Generationsskifte. En undersøgelse blandt familieegede virksomheder i Danmark*. København: dagbladet Børsen.
- Puzo, Mario, (1969): *Gudfadern*. Stockholm: Bokförlaget Pan Norstedts.
- Rosaldo, Michele (1974): *Woman, Culture, and Society: A Theoretical Overview*. I Rosaldo, M och Lamphere, L (red): *Woman, Culture, and Society*. Stanford: Stanford University Press.
- Rosenblatt et al (1985): *The Family in Business*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Rubin, Gayle (1975): *The traffic in women: Notes on the "Political Economy" of sex*. I Reites (ed) (1975): *Towards an Anthropology of Women*. New York: Review Press.
- Rundquist, Angela (1989): *Blått blod och liljevita händer. En etnologisk studie av aristokratiska kvinnor 1850-1900*. Stockholm: Carlssons Förlag.
- Sandberg, Jörgen (1999): *Konstruktioner av socialkonstruktionism*. I Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup (red) (1999): *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Schybergson, Per (1992): *Verk och dagar. Ahlströms historia 1851-1981*. Ahlströms: Helsingfors.
- Scranton, Philip (1993): *Build a Firm, Start Another: The Bromleys and Family Firm Entrepreneurship in the Philadelphia Region*. I Jones och Rose (ed) (1993): *Family Capitalism*. London: Frank Cass and Company Ltd.
- Sigfridsson, Sigge (1995): *Boken om Bonniers*. Stockholm: Wiking & Johnsson Förlag
- SIND 1980:5: *Ägandet i det privata näringslivet*. Stockholm: Industriverket.
- Sjöstrand, Sven-Erik, (1985): *Organisationsteori*. Stockholm: Doxa.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1993): *Om företagsformer*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1997): *The Two Faces of Management. The Janus Factor*. London: Thomson.
- Sjöstrand, Sven-Erik; Sandberg, Jörgen & Tyrstrup, Mats (red) (1999): *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Smith, Adam (1776/1986): *The Wealth of Nations*. London: Penguin Classics.

- SOU 1968:7: *Ägande och inflytande i det privata näringslivet*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 1988:38: *Ägarna och makten i svenskt näringsliv*. Stockholm: Fritzes.
- Strömstedt, Bo (1994): *Löpsedeln och insidan. En bok om tidningen och livet*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Sundin, Staffan (1996): *Från bokförlag till mediekoncern. Huset Bonnier 1909-1929*. Meddelanden från ekonomisk-historiska institutionen vid Göteborgs Universitet.
- Sundqvist, Sven-Ivan och Sundin, Annelie (1994): *Ägarna och Makten i Sveriges Börsföretag*. Stockholm: Dagens Nyheter.
- Södergren, Birgitta (1992): *Decentralisering. Förändring i företag och arbetsliv*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Tagiuri, R och Davis, J (1982): *Bivalent attributes of the family firm*. Cambridge: Working paper, Harvard Business School. Omtryckt 1996 i *Family Business Review* IX (2): 199-208.
- Taylor, Fredrick W. (1911): *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Therborn, Göran (1976): Vad gör den härskande klassen när den härskar? *Häften för Kritiska Studier*, 4, 1976.
- Tomaselli, Salvatore (1999): *Training the Next Generation of Owners and Managers: a Possible Key Role for Directors in Family Business*. Konferens-paper presenterat vid Family Business Tenth Annual Conference i Stockholm, Sverige.
- Torstendahl, Rolf (1966): *Introduktion till historieforskningen. Historia som vetenskap*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Trost, Jan (1993): *Familjen i Sverige*. Stockholm: Liber Utbildning.
- Wahl, Anna (1992a): *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Wahl, Anna (1992b): *Företagsledning som konstruktion av manlighet*. I Sjöstrand, Sven-Erik och Holmberg, Ingalill (red) (1992): *Företagsledning bortom etablerad teori*. Lund: Studentlitteratur.
- Veblen, Thorstein (1899/1994): *The Theory of the Leisure Class*. New York: Penguin Books.
- Walby, Sylvia (1986): *Patriarchy at Work*. Cambridge: Polity Press.

Ward, John (1987): *Keeping the family business healthy*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Ward, John (1991): *Creating effective boards for private enterprises. Meeting the challanges of continuity and competition*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Weber, Max (1922/1947): *The Theory of Social and Economic Organization*. London: Hendersons & Parsons, Oxford.

Yanagisako, Sylvia och Fishburne Collier, Jane (1987): Toward a Unified Analysis of Gender and Kinship. I Fishburne Collier, Jane & Yanagisako, Sylvia (red.): *Gender and Kinship. Essays Toward a Unified Analysis*. Stanford: Stanford University Press.

Yanagisako, Sylvia (1987): Mixed Metaphors: Native and Anthropological Models of Gender and Kinship Domains. I Fishburne Collier, Jane & Yanagisako, Sylvia (red.): *Gender and Kinship. Essays Toward a Unified Analysis*. Stanford: Stanford University Press.

Ödman, Per Johan (1977): *Tolkning, förståelse och vetande*. Stockholm: Almqvist & Wicksell.

Årsredovisningar

Bonnierföretagen 1994

Bonnierföretagen 1995

Marieberg 1994

Marieberg 1995

Bonnier AB proforma 1998

ENGLISH SUMMARY

One of the most devastating processes we have to go through is the death of a loved one. At the same time as we grieve and process our feelings of sorrow and loneliness, many practical details call for our attention. In some families the deceased leave behind a business. The inheritance is suddenly transformed from a memorandum to an organization which may employ thousands of people. These families have to deal with their loss, transfer stock and at the same time perpetuate both family and business and secure the employment of the staff.

Previous research on families' businesses has risen mainly from a perspective where family businesses are perceived as small and being of the first generation. In Sweden however, there are a number of families who have been dominant actors in Swedish business society for more than three generations. Surprisingly, research on how these families and their businesses have affected each other over generations, is limited. Therefore knowledge on the relation between family and business is incomplete as well as the knowledge about how these businesses are managed.

The purpose of the thesis is to develop the theoretical knowledge on (owner) families' relations to businesses. In order to illustrate and problematize the relation, I have developed a frame of references based on corporate governance, research on elites and a gender perspective on families and businesses. The study has been based on the following research question:

How is the relation between family and business constructed and reconstructed over generations?

Based on both empirical experiences and the frame of references, I specified the research question as follows:

- What is inherited?
- How?
- And by whom?

Method

Using an interpretative approach and a social constructive perspective on the relation between family and business, the main case tells the story of a particular family in business – the Bonnier family. This is based on biographies of deceased family members and in-depth interviews with a majority of the present family members and key executives. The Bonnier Group publishing tradition stretches back to 1804 and is owned by sixty-five family members ranging from the fifth to eighth generation. Today's media group is one of the largest on the Scandinavian market and includes – besides book publishing – newspapers, magazines, business information, radio, ethermedia and the film industry.

The relation as a construction of inheritance

I noticed both in my empirical work as well as in my theoretical frame of reference, that the concept of inheritance is of vital importance when discussing multigenerational relations between owner families and their businesses.

In a Bourdieu capital understanding, it is also possible to consider the relation as constructed by a series of different assets. When one generation takes over from another, it is not only a financial inheritance of the ownership, company and various products or services that must be passed on to the next generation. There are also social, cultural and symbolic aspects to be considered. The social heritage is made up of the genuine relations of blood, marriage and friendship established by the family over the generations. The symbolic inheritance is in part a cultural heritage made up of the family's knowledge of its trade, and values, i.e., the family's perception of what the family business does, how it does it and why, and in part a heritage of assets that symbolizes the family's status and prestige within society.

The first generations of Bonniers used the economic value that the business represented in order to build social networks (a social heritage), publishing know-how (cultural heritage) and status within Swedish society (symbolic heritage). The economic heritage was used to create social, cultural and symbolic inheritance. In that way profits of distinction were made by using the assets of one heritage to increase the possession of others. Thereby, they reproduced one another. Today, the family uses the social, symbolic and cultural inheritances to reproduce the economic. The heritages are then recreated interactively in the family's relation to the business.

Heirs

The gendered inheritance order makes visible both the family and the relation between family and business, as social constructions varying in time and place. Who is able to inherit shares and who is not, has an impact on the make-up of the family and thereby the family's relation to the firm. In certain situations in-laws are part of the family, in others only owners are considered family. In some situations former and present owners, in-laws as well as certain employees construct the family.

In the studied family, inheritance of ownership has followed a patriarchal logic where gender and seniority have guided the division of ownership. Sons have inherited more than daughters, older sons have inherited more than younger sons. During the first generations a primogeniture principle was in use. The eldest son inherited all stock, other heirs were compensated with assets such as estates and financial holdings. Only heirs that worked in the business inherited stock and since no daughters were allowed to work in the business, they did not inherit stock. Thereafter a seniority principle guaranteed that the son with most responsibility in the business inherited a larger share of stock than younger sons. This gendered inheritance structure prevailed up until the 1950s and has also included the right to work in the business. Now an equal inheritance order is in use,

were all heirs inherit their parents equally regardless of gender or involvement in the business.

Inheritance processes

I have found that the Bonnier family has developed and used different inheritance processes over the generations. Biological, economical, cultural, social and symbolic. Even if the strategies have changed over time, they share several characteristics. They mostly take place in arenas which gender blind organizational theory has marginalized as private. The processes are also, to a high extent, connected to traditional perceptions of private life; socializing with friends, choice of education, social dining, child bearing etc. The inheritance processes illuminates the home as an arena where management and leadership is reproduced. In this arena and in these processes actors such as mothers and wives, who traditionally are not associated with management, influence the business. Thereby, the inheritance processes problematizes the border between private and public spheres and show how the two spheres constantly interact in the reproduction of the relation between family and business.

The gendered inheritance

Mothers, wives and daughters have been active participants in the construction and reconstruction of the family's relation to the firm. They may therefore be seen as having a management role, though granted, a role played from a subordinate position as opposed to that of the family men.

The importance of gender has changed over the generations. A transfer of power has taken place both between the sexes and amongst women. Historically, wives were superior to the daughters. The wives participated in traditional management processes such as operative decision-making, recruiting and quality assurance. They have also, to varying degrees, served as financiers of company operations, and have participated in management processes not traditionally associated with management such as entertaining, biological reproduction and teaching the arts to coming generations.

The daughters, wives or mothers acted through the men. Since daughters now are allowed to work in the business and thereby also allowed to inherit stock, they are no longer subordinate to wives. On the contrary, they have taken over many of the work tasks traditionally performed by wives. In addition, many of the daughters retain the Bonnier name and are thereby also visible representatives of the family.

Despite the inheritance order being less gendered than before, the gender-order within the family has been reproduced. Even if daughters today are more influential than ever (both through ownership and employment), a new dichotomy has been created. A male and a female employment market within the family and the business. In relation to Bonnier sons, the daughters are still subordinate. Previously sons inherited voice, while

daughters inherited exit (Hirschmann 1970). Now both gender inherit voice but it is structured hierarchically and dichotomally (Hirdman 1988). Daughters participate in different areas to the sons and Bonnier men are found in positions with more power and influence. Key employees are responsible for what used to be the tasks of the mothers or wives – shareholder relations. And when these tasks have been incorporated in the business they are constructed as male. Daughters have taken responsibility for the shareholder tasks that are performed at home. When daughters have entered male positions and arenas within the business, these tasks and positions seem to be constructed as less influential than before. This division of responsibility and task between gender can be interpreted as an expression for and a reproduction of the gender order.

The heirloom

Over the generations a mutual history has developed between family and business. I have seen that the Bonnier family sometimes relates to the business as an heirloom rather than as a "regular" business. Accordingly, they perceive it as an indisposable asset, belonging to all the members in a certain family. The business is emotionally very valuable to the relatives, since it represents the remembrance of elder generations and has been transferred within the family for generations. The family tradition or how the business is pursued then becomes equally important as financial efficiency. However, the present possessor may not decide upon the use or disposal of the heirloom without the consent of all other relatives. Therefore, heirlooms such as a family mansion, jewels or a business, stay within the same family for many generations. Especially since they become symbols of the family's financial and social continuity, permanence and uniformity.

The nepotistic inheritance

In order to perpetuate, the family business needs not only to reproduce the economic inheritance but also the cultural, social and symbolic inheritance. The thesis puts forward the idea that it is possible to refer to a separation between managing a business and managing an heirloom. The business mainly refers to the economic inheritance while the heirloom refers to the heritage of trade- knowledge/values, social relations and status in society. For the specific task of reproducing the business or the economic heritage, the family in later generations hires professional managers (non-family members). But reproducing the heirloom is a family related task which the family prefers to take responsibility for themselves.

The Bonnier case supports one idea held by Weber (1947), Berle and Means (1932) and Chandler (1977, 1990). During the fifth and sixth generations, professional managers have developed the same or better qualifications as the family member for managing the business, the economic inheritance. Financial prosperity is also important both for the business and for the family because only as long as the company is profitable, can it sustain the family tradition. Moreover, profitability is important for the family since it reduces conflicts and supports the financial and social consumption of individual family members. In this business, the non-family managers evaluated themselves mainly on

their capability of increasing the economic inheritance. In that sense, this case supports the opinion that professional managers, despite Smith's (1976: 232) fear, can "be expected to watch over other people's money", perhaps not "with the same anxious vigilance" but perhaps with better knowledge.

However, the case shows that non-family managers cannot be expected to watch over the family's traditions as rigorously. For that specific task of managing an heirloom and a tradition, active family members have exclusive competence, in relation to non-family employees. That competence stems from upbringing and the family craftsmanship - the symbolic, cultural and social inheritance. From the social environment during childhood they receive the tradition and the first lessons in the family's profession. Secondly, the name does not only function as a visible sign of social and symbolic assets and, therefore, raise expectations of professionalism; it is also a visible sign of membership in the family and as such creates expectations of power.

Family members, therefore, have not only a different but an absolutely necessary competence or exclusive skills for the specific task of managing an heirloom. Moreover, family members have the most to gain by balancing the rationales of the business and the family.

Nepotism, in the sense of professional owners active in operational positions, is of crucial importance for reproducing the relation between family and business, since employed family members are the guardians of the continuity of the heirloom. Continuity not only in business terms but in social, cultural and symbolic terms as well.

EFI

THE ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE

Reports since 1995

Published in the language indicated by the title

1999

Adler, N., Managing Complex Product Development.

Allgulín, M., Supervision and Monetary Incentives.

Andersson, P., Experto Credite: Three Papers on Experienced Decision Makers.

Ekman, G., Från text till batong – Om poliser, busar och svennar.

Eliasson, A-C., Smooth Transitions in Macroeconomic Relationships.

Flink, H., Gunnarsson, J., Wahlund, R., Svenska hushållens sparande och skuldsättning – ett konsumentbeteende-perspektiv

Gunnarsson, J., Portfolio-Based Segmentation and Consumer Behavior: Empirical Evidence and Methodological Issues.

Hamrefors, S., Spontaneous Environmental Scanning.

Helgesson, C-E., Making a Natural Monopoly: The Configuration of a Techno-Economic Order in Swedish Telecommunications.

Japanese Production Management in Sunrise or Sunset. Christer Karlsson (editor).

Jönsson, B., Jönsson, L., Kobelt, G., Modelling Disease Progression And the Effect of Treatment in Secondary Progressive MS. Research Report.

Lindé, J., Essays on the Effects of Fiscal and Monetary Policy.

Ljunggren, U., Indikatorer i grundskolan i Stockholms stad före stadsdelsnämndsreformen – en kartläggning.

Lundbergh, S., Modelling Economic High-Frequency Time Series.

Mägi, A., Store Loyalty? An Empirical Study of Grocery Shopping.

Mölleryd, B.G., Entrepreneurship in Technological Systems – the Development of Mobile Telephony in Sweden.

Nilsson, K., Ledtider för ledningsinformation.

Rognes, J., Telecommuting – Organisational Impact of Home Based Telecommuting.

Sandström, M., Evaluating the Benefits and Effectiveness of Public Policy.

Sjöstrand, S-E., Sandberg, J., Tyrstrup, M., (red) Osynlig Företagsledning.

Skalin, J., Modelling Macroeconomic Time Series with Smooth Transition Autoregressions.

Spagnolo, G., Essays on Managerial Incentives and Product-Market Competition.

Strauss, T., Governance and Structural Adjustment Programs: Effects on Investment, Growth and Income Distribution.

Svedberg Nilsson, K., Effektiva företag? En studie av hur privatiserade organisationer konstrueras.

Söderström, U., Monetary Policy under Uncertainty.

Werr, A., The Language of Change The Roles of Methods in the Work of Management Consultants.

Wijkström, F., Svenskt organisationsliv – framväxten av en ideell sektor.

1998

Andersson, M., On Testing and Forecasting in Fractionally Integrated Time Series Models.

Berg-Suurwee, U., Styrning av kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdelsnämndsreformen

Berg-Suurwee, U., Nyckeltal avseende kultur- och fritidsförvaltning innan stadsdelsnämndsreformen.

Bergström, F., Essays on the Political Economy of Industrial Policy.

Bild, M., Valuation of Takeovers.

Charpentier, C., Samuelson, L.A., Effekter av en sjukvårdsreform – en analys av Stockholmsmodellen.

Eriksson-Skoog, G., The Soft Budget Constraint: The Emergence, Persistence and Logic of an Institution. The Case of Tanzania 1967-1992.

Gredenhoff, M., Bootstrap Inference in Time Series Econometrics.

Ioannidis, D., I nationens tjänst? Strategisk handling i politisk miljö – en nationell teleoperatörs interorganisatoriska, strategiska utveckling.

Johansson, S., Savings Investment, and Economic Reforms in Developing Countries.

Levin, J., Essays in Company Valuation.

Ljunggren, U., Styrning av grundskolan i Stockholms stad innan stadsdelsnämndsreformen.

Mattsson, S., Från stat till marknad – effekter på nätverksrelationer vid en bolagiseringsreform.

Nyberg, A., Innovation in Distribution Channels – An Evolutionary Approach.

Olsson, P., Studies in Company Valuation.

Reneby, J., Pricing Corporate Securities.

Roszbach, K., Essays on Banking Credit and Interest Rates.

Runsten, M., The Association Between Accounting Information and Stock Prices. Model development and empirical tests based on Swedish Data.

Segendorff, B., Essays on Bargaining and Delegation.

Sjöberg, L., Bagozzi, R., Ingvar, D.H., Will and Economic Behavior.

Sjögren, A., Perspectives on Human Capital: Economic Growth, Occupational Choice and Intergenerational Mobility.

Studier i kostnadsintäktsanalys, red Jennergren, P.

Söderholm, J., Målstyrning av decentraliserade organisationer. Styrning mot finansiella och icke-finansiella mål.

Thorburn, K., Cash Auction Bankruptcy and Corporate Restructuring

Wijkström, F., Different Faces of Civil Society.

Zethraeus, N., Essays on Economic Evaluation in Health Care. Evaluation of Hormone Replacement Therapy and Uncertainty in Economic Evaluations.

1997

- Alexius, A., Essays on Exchange Rates, Prices and Interest Rates.
- Andersson, B., Essays on the Swedish Electricity Market.
- Berggren, N., Essays in Constitutional Economics.
- Ericsson, J., Credit Risk in Corporate Securities and Derivatives. Valuation and Optimal Capital Structure Choice.
- Charpentier, C., Budgeteringens roller, aktörer och effekter. En studie av budget-processerna i en offentlig organisation.
- De Geer, H., Silfverberg, G., Citizens' Trust and Authorities' Choices, A Report from The Fourth International Conference on Ethics in the Public Service, Stockholm June 15-18, 1994.
- Friberg, R., Prices, Profits and Exchange Rates.
- Från optionsprissättning till konkurslagstiftning. red. Bergström, C., Björk, T.
- Hagerud, G.E., A New Non-Linear GARCH Model.
- Haksar, A., Environmental Effects of Economywide Policies: Case Studies of Costa Rica and Sri Lanka.
- He, C., Statistical Properties of Garch Processes.
- Holmgren, M., Datorbaserat kontrollrum inom processindustrin; erfarenheter i ett tidsperspektiv.
- Jennergren, P., Tutorial on the McKinsey Model for Valuation of Companies.
- Lagerlöf, J., Essays on Political Economy, Information, and Welfare.
- Lange, F., Wahlund, R., Planerade och oplanerade köp - Konsumenternas planering och köp av dagligvaror.
- Löthgren, M., Essays on Efficiency and Productivity; Contributions on Bootstrap, DEA and Stochastic Frontier Models.
- Nilsson, H.E., Using Conceptual Data Modelling in Management Accounting: A Case Study.
- Sjöberg, L., Ramsberg, J., En analys av en samhällsekonomisk bedömning av ändrade säkerhetsföreskrifter rörande heta arbeten.
- Säfvenblad, P., Price Formation in Multi-Asset Securities Markets.
- Sällström, S., On the Dynamics of Price Quality.
- Södergren, B., På väg mot en horisontell organisation? Erfarenheter från näringslivet av decentralisering och därefter.
- Tambour, M., Essays on Performance Measurement in Health Care.
- Thorén, B., Berg-Surwee, U., Områdesarbete i Östra Hökarängen - ett försök att studera effekter av decentralisering.
- Zhang Gang., Chinese Rural Enterprises Between Plan and Market.
- Åhlström, P., Sequences in the Process of Adopting Lean Production.
- Åkesson, G., Företagsledning i strategiskt vakuum. Om aktörer och förändrings-processer.
- Åsbrink, S., Nonlinearities and Regime Shifts in Financial Time Series.

1996

Advancing your Business. People and Information Systems in Concert.

red. Lundeberg, M., Sundgren, B.

Att föra verksamheten framåt. Människor och informationssystem i samverkan.

red. Lundeberg, M., Sundgren, B.

Andersson, P., Concurrence, Transition and Evolution - Perspectives of Industrial Marketing Change Processes.

Andersson, P., The Emergence and Change of Pharmacia Biotech 1959-1995. The Power of the Slow Flow and the Drama of Great Events.

Asplund, M., Essays in Industrial Economics.

Delmar, F., Entrepreneurial Behavior & Business Performance.

Edlund, L., The Marriage Market: How Do You Compare?

Gunnarsson, J., Three Studies of Financial Behavior. Research Report.

Hedborg, A., Studies of Framing, Judgment and Choice.

Holgersson, C., Höök, P., Ledarutveckling för kvinnor - Uppföljning av en satsning på Volvo - Research Report.

Holmberg, C., Stores and Consumers - Two Perspectives on Food Purchasing.

Håkansson, P., Wahlund, R., Varumärken. Från teori till praktik.

Karlsson, A., The Family Business as an Heirloom. Research Report.

Linghag, S., Man är handelsstudent. Research Report.

Molin, J., Essays on Corporate Finance and Governance.

Mägi, A., The French Food Retailing Industry - A Descriptive Study.

Mölleryd, B., Så byggdes en världsindustri - Entreprenörskapets betydelse för svensk mobiltelefoni. Research Report.

Nielsen, S., Omkostningskalkulation for avancerede produktions-omgivelser - en sammenligning af stokastiske og deterministiske omkostningskalkulationsmodeller.

Normark, P., Danielsson, L., Larsson, A., Lundblad, P., Kooperativa nyckeltal. Research Report.

Sandin, R., Heterogeneity in Oligopoly: Theories and Tests.

Sandén-Håkansson, U., Från kampanjmål till mediemix - en studie av samarbete mellan annonsörer, reklambyråer och mediebyråer. Research Report.

Stein, J., Söderlund, M., Framgång i arbetet, strategier för att utföra arbetsuppgifterna, arbetsuppgifternas karaktär och utbildningskvalitet. En empirisk studie av civil-ekonomer. Research Report.

Strömberg, P., Thorburn, K., An Empirical Investigation of Swedish Corporations in Liquidation Bankruptcy. Research Report.

Söderlund, M., Och ge oss den nöjda kunden. En studie av kundtillfredsställelse och dess orsaker och effekter. Research Report.

Thodenius, B., Användningen av ledningsinformationssystem i Sverige: Lägesbild 1995. Research Report.

Ulfsdotter, U., Internationalisering för expansion eller hemmamarknadsförsvar? De nordiska marknaderna för fruktyoghurt 1982-1994.

Westelius, A., A Study of Patterns of Communication in Management Accounting and Control Projects.

Wijkström, E., Den svenska ideella sektorn och pengarna. Research Report.
Örtendahl, M., Health and Time - A Problem of Discounting.

1995

Becker, T., Essays on Stochastic Fiscal Policy, Public Debt and Private Consumption.
Blomberg, J., Ordning och kaos i projektsamarbete - en socialfenomenologisk upplösning av en organisationsteoretisk paradox.
Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S-E., Östman, L., Styrelsearbete i koncerner
Brännström, T., Bias Approximation and Reduction in Vector Autoregressive Models. Research Report.
Ekonomisk politik i omvandling. red. Jonung, L.
Gunnarsson, J., Wahlund, R., Hushållens finansiella strategier. En explorativ studie.
Höök, P., Chefsutveckling ur könsperspektiv - Mentorskap och nätverk på Vattenfall - Research Report.
Levin, J., Olsson, P., Looking Beyond the Horizon and Other Issues in Company Valuation. Research Report.
Mägi, A., Customer Satisfaction in a Store Performance Framework. Research Report.
Persson, P-G., Modeling the Impact of Sales Promotion on Store Profits.
Roman, L., Institutions in Transition. A Study of Vietnamese Banking.
Sandberg, J., Statistisk metod - dess vetenskapliga hemvist, grundläggande principer och möjligheter inom samhällsvetenskapen. Research Report.
Sandberg, J., How Do We Justify Knowledge Produced by Interpretative Approaches? Research Report.
Schuster, W., Redovisning av konvertibla skuldebrev och konvertibla vinstandelsbevis - klassificering och värdering.
Söderberg, K., Farmartjänsten - Ny Kooperation inom lantbruket. Research Report.
Söderqvist, T., Benefit Estimation in the Case of Nonmarket Goods. Four Essays on Reductions of Health Risks Due to Residential Radon Radiation.
Thorén, B., Användning av information vid ekonomisk styrning - månadsrapporter och andra informationskällor.

