

ANNE LIE KARLSSON STIDER

Hemma hos firmafamiljen

Med utgångspunkt i en beskrivning av företagarfamiljen Bonnier diskuterar Annelie Karlsson Stider de roller familjeföretagets kvinnor (döttrar, fruar och mödrar) spelat, och spelar, i företaget. Beskrivningen utmynnar i en diskussion om vad uppdelningen i offentligt/privat betyder för vår förståelse av familjeföretagande och företagsledning.

Denna artikel handlar om familjeföretagande, kön och makt. Syftet är att belysa den roll döttrar, fruar och mödrar spelat i en familj som drivit företag i nära två hundra år – familjen Bonnier. Inledningsvis diskuteras familjeföretaget som en arena för att ifrågasätta uppdelningen mellan privat och offentligt. Därefter beskriver jag familjen Bonniers kvinnor utifrån biografier och intervjuer. Tonvikten är lagd på att skildra historiens kvinnor. Valet av familjen Bonnier som empirisk hemvist för en diskussion om kvinnornas roll i familjeföretag innebär inte ett initialt ställningstagande om att kön skulle spela större roll i familjeföretag eller i just denna familj. Istället tillhör jag de forskare som erkänner betydelsen av kön på alla nivåer i vårt liv; i samhället, i organisationer, i företag, i familjeföretag och i familjer. Genom att belysa kön kan vi lära oss mer om företagande i allmänhet, inte bara om familjeföretag eller om familjen Bonnier.

Utifrån empirin problematiserar jag vad uppdelningen i offentligt och privat betytt för vår förståelse för familjeföretagande. Jag argumenterar för att arenor som hemmet måste inkluderas i studier av makt och inflytande i företag. Det innebär inte bara synliggörande av en ny arena för ägararbete och företagsledning, utan

även synliggörande av aktörer som har betydelse för ägararbete och företagsledning.

Familjeföretag, kön och makt

Könsblinda organisationsteoretiska studier har diskuterat hur familjeföretag karaktäriseras av två olika institutioner med olika normer – familjen och företaget (se exempelvis Gibb Dyer 1986, Gersick et al. 1997, Ward 1987). Trots uppfattningen att familjeföretaget blandar produktion – den offentliga, manliga sfären – och reproduktion – den privata, kvinnliga sfären – saknas beskrivningar av kvinnornas betydelse. Detta gäller både i familjeföretagsbiografier (se exempelvis de Geer 1995 och Olsson 1986) och teoretiska familjeföretagspublikationer (se Rosenblatt et al. 1985, Lank and Neubauer 1998). Kvinnornas roll i hemmet/familjen omtalas visserligen, men beskrivs som skild från företaget och företaget. Könsblinda beskrivningar av familjeföretagens kvinnor reproducerar således ett harmoniskt olikhetsperspektiv på kön och en dikotom uppdelning i offentligt/privat där det offentliga är överordnat det privata. Genom sitt androcentriska förhållningssätt negligeras inte bara aktörer som haft stor bety-

delse för skapandet och återskapandet av företagsledning utan även arenor där företagsledning konstrueras (Holgersson & Höök 1998). Familjeföretagets potential som arena för att dekonstruera och ifrågasätta dikotomin privat/offentligt har alltså inte utnyttjats. Därmed har de nått begränsad förståelse inte bara för familjeföretag, utan även för företagsledning i allmänhet.

Beskrivningar av familjeföretag som synliggör och problematiserar kön och makt är sällsynta och har främst studerat första till andra generationsföretag, där grundaren ofta fortfarande är mycket inflytelserik (Yanagisako 1987). Yanagisako gjorde 1973-75 en studie av två generationer japanska ättlingar som bedrev företag i nordvästra USA (se Yanagisako 1987: 86 ff.). Hon fann att arbetsfördelningen förblev snarlik över generationerna. Männen ägde företagen och kvinnorna arbetade i dem, främst med göromål som var interna eller berörde familjen. Männen skapade sin status genom kontakter utanför själva företagsbyggnaden, fruarna erhöll status från mannens ställning i samhället. Männen var således ansvariga för uppgifter utanför familjen och utanför hemmet, fruarna var ansvariga för uppgifter i familjen och i hemmet. I dessa familjeföretag återskapades både dikotomin och hierarkins logik och därigenom upprätthölls könsmaktsordningen (Hirdman 1988).

Utifrån en tolkande forskningsansats (Alvesson och Sköldberg 1994, Ödman 1977) presenterar jag i den här artikeln en bild av kvinnornas betydelse för familjen Bonniers företagande. Den är baserad på biografier skrivna av familjens män och kvinnor (Albert Bonnier Jr, Jytte Bonnier, Tor Bonnier och Åke Bonnier) och på djupintervjuer med en stor del av dagens familjemedlemmar. Tonvikten är lagd på att skildra historiens kvinnor och deras relation till det växande familjeföretaget. Mitt syfte är att visa hur kvinnorna varit delaktörer i företagsledningen; synliggöra dem som handlande aktörer. Artikeln berör därför främst Bonnier-kvinnor under de första fem generationerna och avslutas med en diskussion kring den föränd-

ring av könsmaktsordningen som skett över tiden. Jag vill också betona att artikeln inte gör anspråk på att vara en heltäckande redogörelse för Bonnier-kvinnornas relation till firman, utan min första tolkning av deras betydelse. En mer fördjupad beskrivning och tolkning av kvinnornas och hela familjens relation till företaget återfinns i min avhandling "Familjen och firman" (Karlsson Stider, utkommer 1999).

Med orden från en av familjens fruar – Jytte Bonnier – vill jag ställa de frågor som gör dessa kvinnor synliga och på så vis inkludera dem i vårt vetenskapliga samtal.

Att finnas och inte finnas är ett urgammalt tillstånd för en kvinna. Det ses igenom en, man finns inte fast man står livslevande i rummet. Den fråga som kunde göra en levande och verklig kommer aldrig. (J Bonnier 1993: 23)

Bonnier – en familj och ett företag

1837 grundades Albert Bonniers Förlag av den danske invandraren Albert Bonnier. Dagens mediafamilj räknar sitt ursprung till 1804, då Alberts far Gerhard Bonnier öppnade boklåda i Köpenhamn. Gerhard Bonnier var i sin tur född i Tyskland under namnet Gutkind Hirschel, men flyttade till Danmark för att söka lyckan. Varken om Gerhard eller Albert Bonniers fruar står det mycket att finna, mer än att Albert Bonniers fru Betty födde tre barn; Jenny, Karl Otto och Eva. Karl Ottos son Åke skriver om sin far att:

Han var Alberts och Bettys ende son och den givne arvtagaren till bokförlaget, som vid tiden för hans födelse (1856) redan var ett av de betydande i landet. (Å Bonnier 1974: 96)

Karl Ottos systrar Jenny och Eva var således inte alls påtänkta som efterträdare till sin far. Karl Otto var med andra ord inte den ende arvingen, men den givne efterträdaren förberedd redan från vaggan. Jenny och Eva erhöll varken anställning eller ägarandel i företaget (Å Bonnier 1974). Istället för andelar ärvde de finansiell egendom när fadern dog 1900.

Systrarna spelade ändå en väsentlig roll i förlagets arbete. När deras mor Betty avlidit övertog Jenny rollen som värdinna hos sin far. De båda systrarna bistod också sin far Albert i mer handfast förlagsarbete. I ett brev till sonen Karl Otto under dennes utlandsår skriver Albert Bonnier:

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

De båda döttrarna fick alltså tjänstgöra som sin fars litterära rådgivare (Å Bonnier 1974: 103). Döttrarna gifte sig aldrig vilket innebar att de hela livet ut behöll namnet Bonnier. Därmed fanns runt år 1900 vuxna kvinnor med namnet Bonnier som tillhörde familjen av blod, något som inte skulle ske igen förrän på 1980-talet.

I och med Albert Bonniers död avtog systrarnas inflytande över verksamheten. De ärvde inga andelar i företaget och kanalen för deras inflytande – fadern – var borta. Istället tog Karl Ottos fru Lisen över systrarnas arbete. Hon spelade en viktig roll i det intensiva författarumgänge och samhällsengagemang som hon och Karl Otto bedrev tillsammans. Albert hade visserligen haft ett nära umgänge med några av "sina" författare, men inte alls i samma utsträckning som sonen och hans familj. Framför allt hade umgänget främst skett på lokal – författarna bjöds inte till Alberts hem lika ofta som de var gäster hos Karl Otto och Lisen. Att umgänget kom att ske på hemmaplan underlättades av att Karl Otto med familj 1910 flyttat till Nedre Manilla, en fastighet på Djurgården i Stockholm (fortsättningsvis benämnt Manilla). Här fanns stora utrymmen för gäster.

Involveringen av företaget 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 om litteratur och om företaget. Flera av vännerna till familjen var konstnärspär som Hanna och Georg Pauli. Dessa äkta makar bildade tillsammans med bl.a. Ellen

Key samt Richard och Gerda Berg vänkretsen Juntan. Ellen Key hade varit Lisen Bonniers lärarinna och deras vänskap fördjupades under åren. Det var kvinnorna som var den sammanhållande kraften i Juntan och den starkaste var Ellen Key. Den kvinnodrivna Juntan var en starkt bidragande orsak till Bonniers ställning som det främsta bokförlaget i landet. Det kulturella kapital familjen byggde upp genom sitt umgänge med kulturpersonligheter lockade författare till förlaget och bidrog till dess framgångsrika ekonomiska utveckling (Sundin 1996).

Föräldrarnas umgänge med konstnärer och författare bidrog till att familjens yngre generation tidigt lärde sig umgås med kreatörer och erhöll en känsla för vad förläggeri bestod i. Lisen insåg betydelsen av att de yngre generationerna tidigt knöt egna kontakter med förlagets olika författare. Hon vidtog därför åtgärder för att nästa generations förläggare (d.v.s. sönerna) skulle få en personlig relation till några av förlagets författare. Albert Bonnier Jr – född 1907 – berättar om sin farmor Lisen:

Farmor Lisen hade ordnat så min yngste farbror Kaj fick äta frukost hos familjen (Hjalmar) Söderberg... Under något år på 1910-talet 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 författaren... (Å Bonnier 1985).

Ett annat barnbarn – Lukas född 1922 – berättar hur Karl Otto läste nya manuskript högt för Lisen. Den lille gossen lyssnade och vittnar i vuxen ålder om att han inte var säker på vem som egentligen var förläggare – farfar eller farmor. Minnet är ett exempel på att frun faktiskt utgjorde en viktig samtalspartner och att hon med all säkerhet deltog i besluten om vilka böcker som publicerades. Även om hon aldrig formellt ansågs tillhöra företaget ledning hade hon inflytande över dess verksamhet. Karl Otto och Lisens äldste son, Tor, berättar om hur det var svårt att skilja på hemmet och firman.

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. (T Bonnier 1972: 237)

Karl Otto var således ensam ägare till firman och han fick tillsammans med fru Lisen sex barn: fyra söner (Tor, Åke, Gert och Kaj) och två döttrar (Elin och Greta). När Karl Otto avled 1941 gällde arvsprincipen att endast de barn som ville vara verksamma i firman, d.v.s. inneha anställning i firman, skulle ärva faderns andelar. Det fanns dessutom ännu ett villkor som begränsade antalet möjliga arvingar. Enligt en outtalad regel som gällt sedan tidigare tilläts inte Bonnier-döttrar arbeta i förlaget. Med andra ord var det endast söner – verksamma i företaget – som ärvde andelar.

Att de kvinnliga familjemedlemmarna inte hade med firman att göra var närmast en naturlag. De fick inte heller ekonomiska andelar i den och därför blev deras arvslotter betydligt mindre än herrarnas. (J Bonnier 1993: 16)

De söner som valde att inte arbeta i familjeföretaget ärvde liksom systrarna annan egendom, främst fastigheter och finansiella tillgångar. Av de fyra bröderna valde Gert en helt annan karriär än förläggaryrket och blev vetenskapsman. Även den äldste sonen, Tor, närde en vilja att ägna sig åt annat än förläggeri (i hans fall journalistik). Tors tredje fru Jytte Bonnier antyder i sina memoarer att kravet att axla förfädernas mantel var extra hårt på honom som förstfödd son. Så efter en kort tids uppror mot sin far då Tor läste vid Uppsala universitet, återvände han strax före sitt första äktenskap 1903 till företaget. I likhet med sina systrar hade han heller inte något val. För honom var konsekvensen av ofriheten totalt motsatt systrarnas. Som äldste son hade Tor inte möjligheten att avstå från anställning i företaget. Döttrarna hade inte valet att efterfråga det.

Döttrarnas uppgift var att gifta sig och framgångsrikt sköta man, barn, föräldrar och hem, vilket de också gjorde. De båda döttrarna, Elin

och Greta, tog sina mäns efternamn och förlorade därmed en tydlig symbol för tillhörighet i förläggarfamiljen.

Ej heller var döttrarnas män – svärsönerna – välkomna att arbeta i firman, med två undantag; Yngve Larsson och Göran Forsell.¹ De hade, till skillnad från sina fruar, tillträde till biblioteket. Här samlades familjens män för att dricka konjak och föra viktiga affärsdiskussioner efter måltiderna (se T Bonnier 1972: 22 och J Bonnier 1993: 15). I samband med giftermålen flyttade döttrarna från Manilla och förlorade successivt kontakten med firmans författare. De hade inte längre kontinuerlig tillgång till den information som cirkulerade på Manilla, vilket minskade deras inflytande över företaget. Döttrarna fick nöja sig med makens beskrivning av affärssamtalen från styrelsemöten och/eller konjaksrummet. Visserligen anordnade Lisen julkalas på Manilla för alla barn och barnbarn, men då var inga författare eller förlagskontakter där.

Så länge Karl Otto 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 ... gled systrarna och deras barn långsamt ut ur bilden även i relationen till Manilla. (J Bonnier 1993: 16-17)

Som patriarkens fruar var de ingifta kvinnorna värdinnor vid middagar; oavsett om det var firmafester, familjefester eller en kombination. Fruarna deltog i diskussionerna om verksamheten vid middagsborden och umgicks med förlagskontakterna både privat och offentligt. De "ingifta" kvinnorna hade därför, trots avsaknaden av anställning i företaget, betydligt bättre kännedom om firman än de "infödda".

Man kan säga att de kvinnliga familjemedlemmarna (i fjärde generationen Bonnier, d.v.s. Tors systrar, min anm) i högre grad blev ställda utanför än de ingifta kvinnorna som åtminstone fick höra talas om såväl den 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". (J Bonnier 1993: 15-16)

Fruarna hade ännu en tillgång som familjens kvinnor saknade – de bar namnet Bonnier. Medförde fruarna dessutom, som Åkes maka Eva, en betydande förmögenhet till familjen, bidrog de till att stärka sin makes och sina barns inflytande ytterligare. Likaså bidrog grundaren Albert Bonniers fru Betty ekonomiskt till firman. Hennes fadersarv möjliggjorde för grundaren att driva förlagsverksamheten i större skala (Å Bonnier 1974: 63). Jytte Bonnier beskriver ovan hur moderskapet, framför allt födandet av söner, gjorde frun till äkta familjemedlem. I mina intervjuer med dagens generation Bonnier vittnar de om att det fortfarande är skillnad mellan att "bara" vara fru och att vara mor, i synnerhet mor till söner. Mödrarna var under sönerns första år den person som starkast påverkade de kommande företagsledarnas värderingar. Karl Ottos fru Lisen, Tors mor, var starkt influerad av Ellen Keys idéer om barnuppfostran och försäkrade sig därför om att Tor och hans syskon uppfostrades i enlighet med dessa värderingar. När sönerna närmade sig tonåren, övertog fadern ansvaret för deras uppfostran och utbildning. Ofta skickades de då till utländska familjer i bok- och tidningsbranschen för praktiktjänstgöring.

En illustration av frun/moderns indirekta inflytande via barnen tydliggörs genom senare generationers beskrivningar av Tor Bonniers första hustru Greta Lindberg. Om henne säger familjen idag att "hon tog med sig familjeföretaget" när hon och Tor Bonnier skilde sig på 1920-talet. Med detta avses att hon i samband med skilsmässan såg till att Tor och hennes tre söner (Albert Jr, Johan och Lukas) ärvde nästan alla faderns andelar i familjeföretaget. Andelarna i firman blev därför betydligt mindre för Tors tre söner i efterföljande äktenskap; Simon, Karl-Adam och Mikael. Greta beskrivs också ha varit en av få personer som Albert Bonnier Jr verkligen lyssnade på (Sigfridsson 1995: 9). En möjlig tolkning är därför att Mor Greta hade ett inflytan-

de över familjeföretaget även efter skilsmässan från Tor, främst genom de söner vars intressen hon framgångsrikt bevakade.

Fruarna i nästa generation – den femte – arbetade aldrig i företaget, men precis som under tidigare generationer umgicks de intensivt med makarnas affärsbekanta. Nu var Albert Bonnier Jr (eller Abbe som han kallades) tillsammans med sin kusin Gerard Bonnier familjens ledande män. Abbe styrde den allt växande koncernen medan Gerard var familjens Bokförläggare. Under denna tid avtog också Manillas betydelse för firman eftersom familjens patriark Abbe inte bodde där. Däremot var Manilla genom författarporträtten fortfarande av central betydelse för bokförlaget. Istället kom Albert och Birgits hem att spela stor roll för firmans utveckling. Med Birgit fick Abbe på 1930-talet två döttrar – Charlotte och Jeanette.

Min far var den som så att säga styrde och ställde... Som hans döttrar blev vi uppfostrade med företaget vid middagsbordet. Vi hörde ständigt om företaget. 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)

Båda döttrarna uppfostrades till att i framtiden spela en roll i familjeföretaget, men inte rollen som företagsledare. Detta hade varit fallet om de varit män, d.v.s. patriarkens söner, berättar en av firmans anställda i en intervju. Å andra sidan menar systrarna 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 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?").

Döttrarna 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.

Abbes hustru Birgit var en av hans viktigaste samtalspartner 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 förre 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 tilltänktas fruar var med – de gav en helhetsbild av personen. Vid själva anställningsbeslutet vägde moderns synpunkter tungt, minns döttrarna.

Likaså berättar Gerard Bonniers barn – Karl Otto, Eva, Pontus och Åke – om hur de mötte sin fars författare och vänner från bokförlaget och *Dagens Nyheter* (sedermera Marieberg) både i hemmet i Stockholm och i sommarhuset på Dalarö.

Det var dock inte helt självklart att döttrarna skulle ärva andelar i denna "moderna" generation – den sjätte sedan Gerhard Bonnier (den äldre) öppnade boklåda i Köpenhamn 1804. Röster hördes från den äldre generationen (Tor och Åke) som påtalade att sondöttrarna inte behövde ärva andelar i firman, utan kunde "kompenseras" med andra egendomar. 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 fört ägandet vidare till sina barn av skattetekniska skäl, har ägarandelen gjort Charlotte och Jeanette Bonnier till två av de största ägarna till dagens familjeföretag. Ytterligare fyra personer kontrollerar drygt tio procent var. Övriga ägare har betydligt mindre andelar per person. 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. Visserligen är det "okul" att vara fiende med någon av dem men man ska inte överdriva deras makt, menar han. Det kan i det sammanhanget vara värt att notera att systrarnas innehav (var för

sig) är tillräckligt stora för att spela en avgörande vågmästarroll vid betydelsefulla strategiska beslut som en eventuell framtida börsnotering eller utförsäljning av verksamheter.

Situationen var dock något annorlunda för Gerards dotter, Eva, som växte upp med bröder. 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. Självt sökte hon sig helt utanför familjeföretagets verksamhet. Med åren vaknade det professionella intresset för böcker. Via ett barnboksförlag och ett av henne startat och helägt kommissionärsbolag för förläggari av skönlitteratur, kom hon till familjeföretagets kärna – Albert Bonniers Förlag – där hon så småningom (1992) blev VD. En annan dotter, Margareta Bonnier (Johans dotter), arbetar som inredningsarkitekt i ett av koncernens dotterbolag Bonnier Cityfastigheter. Dessutom har koncernen idag ingifta fruar anställda i koncernen, expempelvis Kerstin Bonnier på Svensk Filmindustri.

Sedan 1950-talet är det således möjligt för Bonnier-döttrar att arbeta i företaget, något som var otänkbart tidigare. Dessa anställningar har ett antal intressanta kännetecken. För det första har döttrarna arbetat i kreativa yrken som arkitekter, journalister, redaktörer och förläggare. 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 egenskap som ägare haft många, intensiva diskussioner med chefredaktörer om dagstidningarnas uttryck. Bo Strömstedt ger flera skildringar av samtal med Abbe, Gerard, Tor och Jytte om *Expressen* under hans tid som chefredaktör (Strömstedt 1994). Men ingen Bonnier förutom Jeanette, har varit anställd som journalist. 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).

Trots att döttrarna arbetar i firman, återfinns varken de eller andra kvinnor i koncernledningen. Koncernstyrelsen däremot, har sedan 1998-1999 två kvinnliga ledamöter. I den efter sammanslagningen av Bonnierföretagen och Marieberg nybildade koncernen Bonnier AB:s styrelse sitter Jeanette Bonnier och Ingrid Dahlberg (chef för Dramaten och utan familjeband till ägarna). I styrelsen för holdingbolaget Albert Bonnier AB – där familjens relation till firmans drift och skötsel behandlas – är Jeanette Bonnier ordinarie ledamot. Charlotte och Eva Bonnier är suppleanter. I familjestiftelsens styrelse sitter Charlotte, Eva och Margareta. Döttrarna återfinns också som ledamöter i dotterbolagsstyrelser – exempelvis Albert Bonniers Förlag och Svensk Filmindustri. Däremot lyser, som sagt, kvinnorna med sin frånvaro i koncernledningen; familjemedlemmar lika väl som icke-familjemedlemmar.

Vad har då hänt med familjehemmet Manilla? Idag ägs hemmet inte längre av själva firman utan av en nyinrättad familjestiftelse. Ett av skälen till detta är att familjen vill skilja hemmet från företaget, så att inte också hemmet försvinner ur familjens ägo om framtida generationer skulle välja att sälja firman. Manilla skall inte tillhöra firman utan familjen. Ansvaret för utvidgningen av den stora porträttsamlingen har också övertagits av familjestiftelsen. Konsten, främst bestående av porträtt av förlagets författare, betraktas av dagens Bonniärer som en symbol för familjens kulturella position i landet. Likaså symboliserar och skildrar den en nära 200-årig tradition som bokförläggare. Fortfarande äger viktig representation rum på Manilla – här hålls till exempel luncher för Nobelpristagare och utdelning av Stora Journalistpriset. Vid jul arrangerar Charlotte Bonnier en julfest för familjen och här träffas de varje vår för bolagsstämma. Likaså används Manilla i representativa sammanhang – utländska och svenska affärsgäster inviteras fortfarande till middagar här. Som värdar och värdinnor för dessa fester står inte bara familjemedlemmar utan också tjänstemän i familjekoncernen.

Ledning av familjeföretag

För att förstå graden av inflytande och makt i ett familjeföretag, formell som informell sådan, måste vi förstå hur den fördelas. Det idealtypiska familjeföretagets ägande är dominerat av en familj och familjen är även representerad på toppositionerna – om än i olika utsträckning (Handler 1989). Ägande, innehav av toppositioner samt anställning i företaget brukar anses som grundläggande för inflytande och makt över företagets verksamhet (Ward 1987, Neubauer och Lank 1998).

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 Engquist & Javefors 1996). Exit är en finansiell strategi där ägaren signalerar sitt förhållningssätt eller missnöje till företagets ledning genom att sälja andelarna i företaget. Voice syftar på en ägare som aktivt försöker utöva inflytande över verksamheten. 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 voice-funktionens innehåll. Framför allt är ägarnas ansvar att utse företagsledningen, men även att påverka vid strategiskt beslutsfattande.

Hemmet – en företagsledningsarena

I min berättelse har vi kunnat ta del av en rad händelser som vittnat om hur otydlig gränsen var och är mellan familjen Bonniers hem och företag. Korrektur lästes högt hemma med fruor och barn som kritiska åhörare.

Produkter paketerades hemma av barnen. Företagets representation för svenska och utländska kulturpersonligheter äger fortfarande rum hemma på Manilla. Likaså sammanstrålar den nu nära 100 personer stora familjen (ingifta och barn till delägare inberäknat) här flera gånger om året för bolagsstämmor och julkalas. Under nära femtio år ägdes Manilla av företaget och gränsen dem emellan var fullständigt utsuddad.

Flera forskare har hävdad att företagsledning utövas genom prat – både medvetet, formellt prat men också småprat (se Ekman utkommer 1999 och Gustafsson 1994). De har dock främst avsett prat på offentliga arenor. Min beskrivning av familjen Bonnier visar emellertid att företaget och dess verksamhet även avhandlades i familjens hem. I hemmet diskuterades produktval (utgivningsdiskussioner), rekrytering och här utfördes kvalitetssäkring (korrekturläsning); centrala delar i det vi brukar kalla företagsledning. I samtliga dessa diskussioner deltog fruarna, om än i olika utsträckning över generationerna. Hemmet är således en arena där det, både historiskt och idag, är möjligt att utöva ägarinflytande (med Hirschmans termer *voice*). Företagsarenan var/är således inte enbart förlagslokalerna. Lika lite som hemmet enbart är en privat arena för intimt familjeliv. Följaktligen är det inte möjligt att särskilja mellan produktion och reproduktion eller offentligt och privat. Snarare är återskapandet av företaget rumsligt och tidsmässigt koordinerat med återskapandet av familjen. Hemmet är därmed en arena för företagsledning.

Hembesöket har också synliggjort ytterligare ledningsprocesser som är avgörande för företagets fortlevnad. Den biologiska reproduktionen av arvingar, insocialiseringen av arvingarna i "yrket" från tidig ålder, skapandet av vänskapsband mellan arvingarna och företagspartners samt representationens vikt för lyckade affärer, för att nämna några.

I och med att hemmet betraktas som en arena för företagsledning, synliggörs de i de könsblinda familjeföretagshistorikernas värld osynliga kvinnorna; döttrar, fruar och mödrar.

Dessa aktörer är delaktiga i samtalen om företagets affärer och framtid.

Under de första fyra generationerna anställdes inte Bonnier-döttrar i företaget och de ärvde därför inte heller andelar i det. Detta innebar att de saknade möjligheter att påverka genom exit eller *voice*, så som könsblind organisationsteori definierat dessa begrepp. Lite tillspetsat kan man istället säga att historiens fäder såg till att historiens döttrar ärvde exit. Men döttrarna var inte helt utan inflytande eftersom de hade ett indirekt inflytande över firman genom sin far med vilken de diskuterade företagets ledning. I samband med att Bonnier-döttrarna gifte sig förlorade de emellertid successivt kontakten med företagets ledning – både med personerna och arenorna.

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 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. Idag består koncernledningen främst av tjänstemän, utan blodsband till familjen och, hävdar flertalet familjemedlemmar, med begränsad publicistisk erfarenhet.

Fruarna hade under de första generationerna tillgång till arenor i hemmet där företaget leddes. De kunde därför utöva ägarinflytande utan ägande. Fruarna saknade emellertid – precis som döttrarna – formell anställning i företaget. Till skillnad från döttrarna hade de möjligheten att påverka företaget inifrån genom att finnas på hemmets arenor där affärer diskuterades. Dessutom bar fruarna namnet Bonnier och uppfattades således av utomstående som familjemedlemmar. Vi kan förstå fruns relation till familjeföretaget uti-

från Kanters (1977: 104 ff.) beskrivningar av hur äktenskap inte bara är en relation mellan mannen och kvinnan utan även mellan kvinnan och mannens företag. Mannens äktenskap innebär att företaget får ytterligare en resurs till sitt förfogande (frun), speciellt användbar i sociala sammanhang – utan att behöva betala för det. Fruns uppgift är att hantera spänningen mellan det privata och offentliga – en avvägning av stor diplomatisk betydelse för både företag och make – t.ex. genom att både agera värdinna och skicklig marknadsförare av företaget i samband med representation.

Vi har sett hur Bonnier-fruar bistått männen i rent förlagsarbete, ansvarat för arvtagarnas uppfostran i unga år samt varit värdinnor vid förlagsmiddagar i hemmet. Under senare generationer – när företaget är både en kulturell och ekonomisk institution i det svenska samhället (Sundin 1996:460 ff.) – är frun 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 och de människorna var bjudna.

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 firmans affärspartners. Modersrösten var således tämligen stark. Vårt att notera är också att Bonnier-fruar under flera generationer varit finansärer av familjen verksamhet. I könsblind ledningsteori (se Abrahamsson 1989) betraktas finansärer som intressenter och därmed betydelsefulla för verksamheten.

Kön och inflytande

Syftet med artikeln har varit att visa att kvinnorna har spelat en betydande roll i familjeföretagandet generation efter generation. Den historiska beskrivningen av familjen Bonnier visar hur kvinnorna har haft inflytande över företagets ledning om än utifrån en unde-

rordnad position i förhållande till familjens män. Kvinnorna har haft tillgång till företagsledningsarenorna och där samtalat med företagsledarna och styrelseledamöter 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 alla familjens kvinnor, oavsett om de var döttrar, fruar eller mödrar, utövade sitt inflytande genom männen. I och med att även döttrarna fick rätt att arbeta och ärva andelar i firman 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 döttrarna idag har mer inflytande än någonsin återspeglas samhällets traditionella könsmaktsordning i dagens familj och firma. I relation till sönerna är dagens Bonnier-döttrar fortfarande underordnade. För "ärvde sönerna voice, döttrarna exit". Nu ärver båda voice, men den struktureras utifrån både åtskillnadens och hierarkins logik (Hirdman 1988). Döttrarna gör andra saker än sönerna. Precis som i de japanska familjer Yanagisako (1987: 86) 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. Jag vill hävda att denna fördelning av ansvar och uppgift mellan könen i firman går att förstå som uttryck för och ett bevarande av könsmaktsordningen (Hirdman 1988).

Traditionell ägar- och ledningsteori (refererad ovan) har bidragit till en bristfällig bild av ägande och ledning genom att enbart diskutera formella företagsledningsarenor, företagsledningsaktörer och ledningsprocesser. Genom att bara studera de offentliga rummen har de privata arenornas aktörer och processer osynliggjorts och har därmed antagits vara utan egentlig betydelse för företagande. Ägar teorierna diskuterar inte heller hur man blir

ägare – inträde eller entry. I de fall entry omnämns är utgångspunkten att aktierna är fria att inhandla (se Engquist & Javefors 1996: 26) vilket ofta inte är fallet i familjers företag. Jag vill hävda att beskrivningen av familjen Bonniers företagande visar att arvsfördelning och föreställningar om kön måste beaktas för en grundläggande förståelse av hela familjens relation till företaget. Båda könen har (och har haft) inflytande över ledningen av företaget. Att bortse ifrån det är att teckna en ofullständig bild av företagsledning.

Det privata är offentligt

Familjeföretaget möjliggör genom sammanblandningen av familj/företagande, hem/offentlighet, privatliv/arbetsliv en gynnsam miljö för ifrågasättandet av vår traditionella ledarskapsföreställning. Genom att enbart studera aktörer på formella och offentliga arenor har könsblind organisationsteoretisk forskning inte bara negligerat arenor där företagsledning skapas och återskapas, den har även dolt aktörer som haft stor betydelse för konstruktionen av företagsledning. Därför innebär ett medvetet synliggörande av hemmet, den traditionellt kvinnliga sfären, och aktörerna på den arenan, kvinnorna, inte bara en bättre förståelse för familjeföretag. Vi lär oss även mer om företagsledning.

Det förefaller rimligt att tro att de arenor och aktörer som jag synliggjort med hjälp av familjeföretagsempiri – hemmet och kvinnorna – spelar liknande roller i ledningen av publikt ägda bolag. Vad händer om vi öppnar dörren till börsföretagsledares hem?

NOTER

1. Yngve Larsson, borgarråd i Stockholm och gift med Karl Ottos dotter Elin, var under många år styrelseledamot i *Dagens Nyheter*. Göran Forsell, som var gift med Charlotte Bonniers, var under ett antal år chef för ett av koncernens dotterbolag, Billingsfors bruk.

LITTERATUR

- Abrahamsson, Bengt (1989): *Organisationsteori*, Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur.
- Bonnier, Albert (1985): *Personligt*, Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Bonnier, Jytte (1993): *Manilla. Innanför murarna*, Stockholm: Trevi.
- Bonnier, Tor (1972): *Längesedan. Sammanklippta minnesbilder*, Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Bonnier, Åke (1974): *Bonniers. En släktrönlka*, Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Ekman, Gunnar (utkommer 1999): *Från text till batong*, Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Engquist, Bo & Javefors, Håkan (1996): *Huvudmannaskapets dialektik – en studie av Renault/Volvo-affären*, Göteborg: BAS ek för.
- Gibb Dyer, W (1986): *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*, San Francisco: Jossey Bass.
- de Geer, Hans (1995): *Axel Johnson Inc. 1920-1995*, Stockholm: Bokförlaget Atlantis.
- Gersick Kelin, Davis John, Marion McCollom Hampton & Ivan Lansberg (1997): *Generation to Generation. Life cycles of the Family Business*, Harvard: Harvard Business School Press.
- Glete, Jan (1987): *Ägande och industriell omvandling*, Stockholm: SNS Förlag.
- Gustafsson, Claes (1994): *Produktion av allvar*, Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Handler, Wendy C (1989): "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses", *Family Business Review*, nr 3 Autumn 1989, s 257-277.
- Hedlund Gunnar, Ingemund Hägg, Erik Hörnell & Bo Ryden (1985): *Institutionerna som aktieägare. Förvaltare? Industrialister? Klippare?* Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS).
- Hirdman, Yvonne (1988): "Genussystemet, relexioner kring kvinnors sociala underordning", *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1988: 3, sid 49-63.
- Hirschman, A.O. (1970): *Exil, voice and loyalty*, Harvard University Press; Cambridge, Mass.
- Holgersson, Charlotte & Pia Höök (1997): "Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön", Anita Nyberg & Elisabeth Sundin (red.) *Ledare, makt och kön*, SOU 1997: 135.
- Moss Kanter, Rosabeth (1977): *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.
- Maynes, Mary Jo; Ann Waltner, Birgitte Soland, & Ulrike Strasser, (1996): *Gender, Kinship, Power. A Comparative and Interdisciplinary History*, New York: Routledge.
- Neubauer, Fred and Alden Lank (1998): *The Family Business. Its Governance for Sustainability*, London: Maximilian Business.
- Olsson, Ulf (1986): *Bank, familj och företagande. Stockholms Enskilda Bank 1946-1971*, Stockholm: Institutet för

- Ekonomisk Historisk Forskning.
- Rosenblatt et al. (1985): *The Family in Business*, San Francisco: Jossey Bass.
- Sigfridsson, Sigge (1995): *Boken om Bonniers*, Stockholm: Wiking & Johnsson Förlag.
- Sjöstrand, Sven-Erik; Jörgen Sandberg & Mats Tyrstrup (red.) (utkommer 1999): *Det osynliga ledarskapet*, Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Sundin, Staffan (1996): *Från bokförlag till mediekoncern. Huset Bonnier 1909-1929*, Meddelanden från ekonomisk-historiska institutionen vid Göteborgs Universitet.
- Wahl, Anna (1992): *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Ward, John (1987): *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Yanagisako, Sylvia (1987): "Mixed Metaphors: Native and Anthropological Models of Gender and Kinship Domains", Jane Fishburne Collier & Sylvia Junko Yanagisako (red.) *Gender and Kinship. Essays Toward a Unified Analysis*, Stanford: Stanford University Press.
- Ödman, Per Johan (1977): *Tolkning, förståelse och vetande*, Stockholm: Almqvist & Wicksell.

SUMMARY

The Bonnier family business history shows how the women have had substantial influence over the business; nonetheless, this has been from a subordinate position in relation to the men. Over the first

four generations, wives had access to arenas where business was discussed and through their conversations with authors, managers and boards of directors, they indirectly influenced the management of the business. Over time, the division of power has changed both between the genders and between women. Historically, wives and especially mothers have been more influential than daughters. But since daughters now inherit shares in the company (as opposed to financial assets only) they have become owners and as such more influential than wives.

However, despite being more influential now than ever before, daughters are still subordinate to sons of the family: there are more sons than daughters on management positions and as chairmen. In conclusion I discuss the consequences of integrating the private and public in analysis. I argue that organisational research must include arenas such as the home into the study of power in corporations, otherwise we will not fully understand managerial leadership. By focusing on the home, the managerial influence of agents such as wives, mothers and daughters is made visible.

Annelie Karlsson Stider
 Handelshögskolan i Stockholm
 Box 6501
 113 83 STOCKHOLM
 annelie.karlsson@hhs.se