



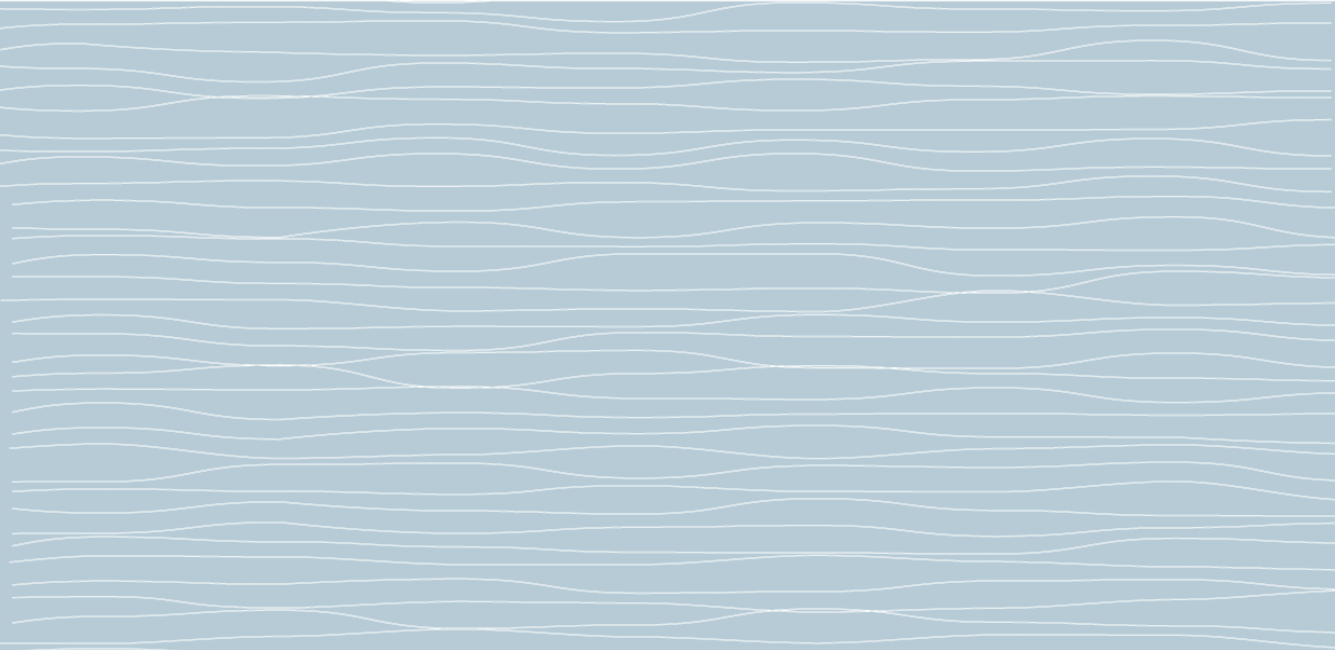
MINA ÅR VID IUI

JAN WALLANDER

SÄRTRYCK ur Magnus Henrekson, red. (2009), *IFN/IUI 1939–2009*.

Sju decennier av forskning om ett näringsliv i utveckling.

Stockholm: Ekerlids.



KAPITEL 5

MINA ÅR VID IUI¹

JAN WALLANDER

Jag hade varit chef för SNS i ett par år när Erik Dahmén ringde mig en dag och sade att Marcus Wallenberg var intresserad av att komma upp och höra mig berätta om SNS. Jag blev glad eftersom vi hade haft dålig kontakt med Wallenbergföretagen. Nu fanns en chans att vinna en verkligt viktig proselyt och jag förberedde mig noggrant. Har ännu kvar de anteckningar jag gjorde som förberedelse till besöket som ägde rum i mars 1953. Marcus kom upp tillsammans med Erik och slog sig ner i SNS:s bibliotek och sammanträdesrum med överrocken på och hatten på en stol bredvid. Uppenbarligen på väg mellan två sammanträden.

Satte i gång att tala med all den entusiasm och övertalningsförmåga jag kunde uppbåda för att försöka övertyga honom om att SNS var en organisation vars idéer det var värt att satsa på. Inte minst hade jag anledning att trycka på värdet av fri och obunden forskning. Det borde rimligen tilltala honom med tanke på att han själv var ordförande i IUI:s styrelse, en institution som i hög grad betonade den fria vetenskapliga forskningens värde och vikt. Han lyssnade intresserat och ställde en del frågor. Jag minns att vi bland annat talade om den ekonomiska politiken och att jag beskrev den fulla sysselsättningens problematik genom bilden av svårigheten att bära ett glas fyllt till brädden utan att spilla. En bild som verkade göra intryck på honom.

Han avlägsnade sig tillsammans med Erik Dahmén och senare ringde jag ivrigt till Erik för att få reda på vad han tyckt. Erik sade att han verkade ha fått ett positivt intryck av SNS. Några dagar därefter blev jag uppringd och erbjuden att bli chef för IUI. Jag förstod då att jag i själva verket varit föremål för en anställningsintervju.

Jag grubblade aldrig särskilt mycket över om jag skulle tacka ja till anbudet att bli chef för IUI. Det tedde sig självklart för mig att jag skulle ta jobbet och jag

¹ Detta är en förkortad och av Jan Wallander godkänd version av ett kapitel i hans memoarer *Livet som det blev. En bankdirektör blir till*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag, 1997. Framställningen har uppdaterats på några ställen och en nyskriven efterskrift har tillkommit.

kände mig mycket smickrad över att ha fått erbjudandet. IUI var min *Alma Mater* och tanken att jag skulle få sätta mig i Ingvar Svennilsons chefsstol och bli ledare för Sveriges vid den tiden förnämsta ekonomiska forskningsinstitut var överväldigande. Men jag kände också en genuin osäkerhet inför om jag skulle klara av jobbet. Om jag skulle kunna leda och styra alla de framgångsrika forskare som fanns inom institutet och som enligt min mening var väsentligt bättre ekonomer än jag själv.

Det var en uppfattning som delades av flera. På ett för honom typiskt sätt sa Erik Lundberg, då han hörde om utnämningen: ”Säkert ett utmärkt val, men jag trodde man skulle ha en ekonom.”

När det gällde SNS tyckte jag att jag gjort ett rejält dagsverke och att det inte fanns anledning att ha dåligt samvete för att jag lämnade organisationen. Styrelsen kände sig dock en smula chockad över mitt besked och tyckte det var svårt att finna lämplig efterträdare. Jag minns att jag var med om en diskussion där man utlade alla de förträffliga egenskaper som en ny vd skulle ha och som jag, åtminstone till delar, hade haft. Efter ett tag utbrast Ragnar Sachs: ”När man hör er så tror man ni är på jakt efter någon ny Jesus.”

Ett vittnesbörd om att från judisk synpunkt är Jesus bara en i raden av profeter. Man fann emellertid ganska snart att Hans Thorelli skulle vara en lämplig ny chef.

Förslaget att göra mig till chef kom från Erik Dahmén, som sålde idén till Marcus Wallenberg.

Jag tackade alltså ja, men kände samtidigt att jag verkligen hade stora kunskapsbrister i nationalekonomisk teori. Särskilt gällde det de mer matematiska analysmetoder som börjat dominera inom den ekonomiska vetenskapen. Det här var ett stort problem för mig. Skulle jag vara chef så skulle jag också ha möjlighet att ta ställning till de olika problem som kom upp inom forskningen.

Det är typiskt att jag trots detta inte tvekade att ta på mig uppgiften. Jag blir uppenbarligen stimulerad av att ta itu med problem och försöka lösa dem. Min s.k. *need of achievement*, som psykologerna säger, visade sig än en gång vara stor.

Jag skulle tillträda till hösten och bestämde mig för att till dess försöka lära mig den matematik som behövdes. Det var svettigt, men jag kände mig onekligen något säkrare i sadeln när jag på hösten satte mig i Ingvars nötta chefsstol i rummet tre trappor upp vid Malmtorgsgatan.

SVERIGES FÖRNÄMSTA FORSKNING SINSTITUT

Denna stolta rubrik var fullt berättigad på 1950-talet och även därefter. I dag är det annorlunda, inte beroende på att institutet deklinerat, men väl på att forsk-

ningsverksamheten kraftigt byggts ut vid universitet och högskolor. Medtävlaren vid den tiden om tätplatsen var Konjunkturinstitutet (KI) med Erik Lundberg som chef. Standarden på arbetet vid KI var mycket hög, men ser man till produktionen i form av mer djupgående undersökningar låg man i lä av IUI.

IUI var vid den tiden till hälften finansierat av Industriförbundet och till hälften av SAF. Styrelsen bestod av de båda organisationernas direktörer samt i övrigt av framstående industriledare med hälften från vardera organisationens huvudstyrelse och med Marcus Wallenberg som ordförande. När jag för utländska besökare berättade om hur institutet var finansierat och hur dess styrelse såg ut, hade de svårt att tro mig när jag samtidigt förklarade att det var en institution som arbetade på precis samma sätt som om den hade varit knuten till ett universitet. Att det blev så är egentligen märkligt.

När institutet startades 1939 var ambitionen, som namnet anger, att skapa en skicklig utredningsavdelning, som skulle förse de två intresseorganisationerna med faktaunderlag i industripolitiska frågor. Att det blev annorlunda var i hög grad Ingvar Svennilsons förtjänst. Han blev chef 1941 och fortsatte som sådan fram till 1949. En viktig roll spelade också institutets dåvarande ordförande J. S. Edström, den legendariske ASEA-chefen. Han trodde på Ingvar Svennilsons idéer och hade den tyngd som behövdes för att i de två huvudorganisationernas styrelser driva igenom de anslag som institutet behövde för att motsvara intentionerna. Säkerligen var det många av industrimännen i de två styrelserna som hade svårt att förstå varför man skulle ge så mycket pengar till en samling teoretiker, som arbetade med problem som ofta föreföll fjärran från de realiteter som de dagligen kämpade med.

En viktig roll spelade också Axel Iveroth, som alltsedan starten hade varit institutets sekreterare, vilket innebar att han hade ansvaret för den administrativa delen av arbetet. Axel var ingen forskare, men hans idériakedom och entusiasm var en viktig tillgång under uppbyggnadsperioden.

Att institutet skulle fungera som en vetenskaplig forskningsinstitution innebar att undersökningarna skulle fylla de kvalitetskrav som man ställer inom vetenskapen. Var arbetet mer omfattande skulle det kunna användas som doktorsavhandling. Redogörelsen för undersökningarna skulle publiceras. Det betydde att även om resultatet av forskningen gick stick i stäv med finansierarnas åsikter och intressen så skulle det ändå offentliggöras. Man kan säga att principen om publicering är den helt avgörande. Följer man den blir det snart uppenbart för omgivningen om kvalitetskraven uppfylls och misstankar om att mindre ”lämpliga” resultat undantrycks kan aldrig uppstå.

Det var alltså de här principerna som Svennilson och Edström fick anslagsgivarna med på. Jag kan väl föreställa mig att det förekom en och annan incident,

där institutets styrelse frågade sig om det verkligen var nödvändigt att publicera resultat som inte tedde sig så behagliga. Ett sådant fall var den undersökning som jag själv sysslade med under 1940-talet och som helt finansierades av Uddeholmsbolaget (Wallander 1948).

När jag blev chef för IUI var principen fast etablerad. Från mina åtta år minns jag bara ett fall där jag blev utsatt för ett allvarligt försök till påverkan. Det gällde en mindre utredning rörande placeringen av den nya storflygplatsen. Skulle den ligga i Arlanda eller Jordbro? Vi hade fått i uppdrag att ta reda på vilket alternativ som var bäst med hänsyn till restider m.m. Vi gick grundligt till väga och provkörde olika tänkbara sträckor med bil och åkte buss och tåg. Vi kom fram till att en förläggning till Arlanda definitivt var att föredra framför Jordbro.

Vi hade fått utredningsuppdraget av Marcus Wallenberg, som genom sitt engagemang i SAS var starkt engagerad i frågan. Han hade uppfattningen att Jordbro avgjort var att föredra och väntade sig att vår utredning skulle ge stöd för den åsikten, som han drev i diskussioner med statsmakterna och kommunala organ. Vårt resultat blev alltså ett streck i räkningen för honom. Marcus Wallenberg var inte en person som, när han engagerat sig i en fråga, lämnade någon sten ovänd. Han blev missräknad och förbannad och försökte att påverka mig på alla upptänkliga sätt. I hans fall var dessa sätt inte få. Han förklarade att detta var ett knivhugg i ryggen från institutets sida. Detta institut som han så länge och så kraftfullt hade stött. Dessutom var våra metoder diskutabla. Han hade låtit andra personer köra samma sträckor och de hade kommit till helt andra resultat osv. Ju mer han skällde och bråkade, ju mer kände jag mig uppfylld av forskningens heliga ande och förklarade att det inte kunde komma på fråga att vi skulle ändra någonting. Det skulle strida mot de grundläggande principerna för institutets verksamhet. Så småningom förstod han att han inte kom någon vart och kastade in handduken. Efteråt talade vi aldrig mer om saken. Han var i fortsättningen ett lika gott stöd för institutet som tidigare.

Att vi ville vara och var en fristående vetenskaplig forskningsinstitution betydde inte att vi valde vilka forskningsprojekt som helst. Det var i stället självklart för Ingvar Svennilson, liksom för mig, att vi borde ägna oss åt för industrin vitala problem. Gjorde vi inte det kunde vi inte vänta oss att näringslivet i längden skulle finna det motiverat att satsa pengar på vår verksamhet.

Denna inriktning av arbetet kände jag aldrig som någon begränsning – området var sannerligen tillräckligt stort – utan tvärtom som en stor stimulans. Det var den också för medarbetarna på institutet.

Att ägna sig åt en forskningsverksamhet som endast förstås och uppskattas av en liten krets forskare, som sysslar med samma problem, blir i längden en rätt blodfattig sysselsättning. Att vi sysslade med problem som var av intresse för

industrin och för näringslivet betydde att vi av naturliga skäl kom att hämta en hel del av vårt primärmaterial från företagen och hade all anledning att diskutera våra teorier och hypoteser med företagarna. Denna närkontakt med vårt centrala studieobjekt var livgivande och stimulerande.

Att vi fick de betydande resurser vi begärde berodde inte bara på att vi sysslade med näringslivet och dess problem. Det fanns även andra skäl. Skäl som Marcus Wallenberg hade mycket klart för sig.

ATT SKAPA TILLTRO OCH RESPEKT

Marcus Wallenberg var ingen intellektuell person. När jag i institutets styrelse redogjorde för hur vår forskningsverksamhet fortskred var han ofta måttligt intresserad. Han ägnade sig inte åt böcker. Jag skulle knappast tro att han läste mer än titelbladet på de publikationer vi gav ut. I själva verket ägnade vi oss på styrelsesammanträdena ganska lite åt institutets verksamhet. Undantaget var bokslutet och den därmed sammanhängande begäran om anslag för nästa år. Ur min synpunkt hade Dodde, som han så småningom blev för mig, ett besvärande och för mig svårbegripligt och tröttsamt intresse för den ekonomiska redovisningens alla detaljer.

Från min upphöjda forskarsynpunkt framstod de som triviala ”kamrersfrågor”, som jag inte satte mig så noga in i. Dodde hade emellertid ett obehagligt klart minne av vad jag något år tidigare lite lättsinnigt sagt om den ena eller andra siffran. Jag tvingades därför att ordentligt sätta mig in i bokföringen. Något jag långt senare hade stor glädje av.

Det som diskuterades på sammanträdena var i första hand olika näringspolitiska frågor. Vad som gav dessa diskussioner en särskild färg var att institutets styrelse egentligen var det enda ställe där representanter för de två lägren i näringslivet möttes till informella och öppna diskussioner. På den tiden var näringslivet på ett helt annat sätt än nu uppdelat i två läger – Wallenberglägret och de övriga. I institutets styrelse kunde nu ledare för de ”övriga”, sådana som Ernst Wehtje i Skånska Cement och Sven Schwartz i Boliden möta det andra lägrets obestridde ledare och ge signaler till varandra om hur de såg på olika problem och träffa uppgörelser.

Om Marcus Wallenberg inte var så intresserad av våra teorier och vetenskapliga resonemang, så hade han å andra sidan en klar blick för de praktiska implikationerna av våra resultat. Han hade givetvis ett självklart och starkt intresse av att främja de intressen han företrädde, dvs. näringslivet, företagen i hans grupp och den Wallenbergiska familjen. För honom tedde sig dessa intressen som i hög grad sammanfallande och synonyma med landets. Han var samtidigt medveten om

att en stor del av de remissvar och yttranden i näringspolitiska frågor, som kom från Industriförbundet och SAF, av regeringen betraktades som rena partsinlagor. Man fäste därför inte något större avseende vid dem, även om de kunde vara nog så välmotiverade. Kunde man däremot bygga under yttrandena med fakta som härrörde från utredningar vars objektivitet ingen ifrågasatte fick man en helt annan effekt. För detta behövdes det forskare och dessa var bara intresserade om de fick arbeta enligt vetenskapliga metoder och principer. Det var därför nödvändigt att finna sig i sådana personers stundom något stirriga sanningsökande. De uttryckte sig också på ett sådant sätt och med sådan terminologi som kändes hemvan för de ekonomer och experter i kanslihuset och ämbetsverken som det gällde att påverka. De kunde dessutom medverka till att sätta strålkastarljuset på olika problem som var väsentliga för näringslivet.

Det var i linje med dessa syften som institutet på 40-talet började samla in statistiska uppgifter om industrin. Den uppgiften övertogs senare av statliga organ. Men ännu på min tid svarade vi för framställningen av produktionsstatistiken för industrin samt för verkstadsindustrins orderstatistik.

Att man lyckades i sina strävanden att skapa tilltro och respekt framgår av att statsmakterna redan på 40-talet började vända sig till institutet för att få olika problem utredda. Det blev sedan vanligt.

IUI – EN PLANTSKOLA

Marcus Wallenberg hade den bestämda uppfattningen, att det var ett litet antal på olika sätt begåvade personer som drev landet framåt. Det gällde därför att få tag på sådana personer och placera dem på viktiga poster. Hans personintresse var därför stort. För honom var en viktig uppgift för IUI att dra till sig begåvningar av god akademisk kvalitet. I sitt arbete vid institutet kom de sedan att syssla med olika undersökningar rörande näringslivets problem, fick förståelse för dessa och fick kontakt med det praktiska livets män. Detta gav dem en erfarenhet och en intresseinriktning, som de sedan förde med sig ut i livet. På så sätt skulle sådana människor kunna bli till stor nytta för näringslivet. Detta syfte från hans sida blev också i hög grad tillgodosett.

Listan över dem som under min tid på ett eller annat sätt var knutna till institutet är en mycket imponerande förteckning. Flertalet nådde betydande positioner på olika områden inom samhällslivet. Tolv blev professorer: Ragnar Bentzel, Erik Dahmén, Odd Gulbrandsen, Bengt Höglund, Karl Jungenfelt, Folke Kristensson, Leif Mutén, Bengt Rundblad, Hans Thorelli, Roland Artle, Erik Ruist och Albert Danielsson. Två blev framstående journalister, Göran Albinsson och Åke Ortmark. Fem blev chefer för stora näringslivsorganisationer: Axel Iveroth

blev direktör för Industriförbundet och efterträddes så småningom av Lars Nabseth, Erik Höök blev chef för Jernkontoret, Jonas Nordenson för Bankföreningen och Carl-Gustaf Dahlerus för Bankernas Arbetsgivarorganisation. Andra nådde framträdande positioner inom näringslivet, t.ex. Lars Lidén (Esselte), Bertil Lundell (Gullfiber), Bengt Senneby och Torsten Carlsson (S-E-Banken) och Alv Elshult (SSAB).

Tore Browaldh som var sekreterare på institutet i mitten på 40-talet, blev chef för Handelsbanken och det chefskapet kom sedan också på min lott. Andra fick framträdande positioner inom den offentliga sektorn. Kurt Eklöf blev vice riksbankschef och Erik Höök blev planeringschef på Finansdepartementet.

FORSKNING OCH PLANERING

Efterkrigstiden var skördetiden ur socialdemokratisk synvinkel, då man skulle bygga det nya samhället i socialismens tecken. För industrins och näringslivets del tänkte man sig en omfattande planering i samhällets regi. Man började med bostadsbyggandet och det var då naturligt att intressera sig för den fysiska planeringen, inte bara för tätorterna utan för hela regioner, och därmed aktualiserades frågan om industrins lokalisering. Man menade också att en hel del verksamheter borde skötas av samhället, t.ex. läkemedelsindustrin, försäkringsbolagen och bankerna.

I själva verket fanns det, som jag tidigare varit inne på, under åren efter krigsslutet en hel del intresse för central planering hos näringslivet under förutsättning att man själv fick vara med och styra aktiviteterna. Man var heller inte främmande för att samverka med staten. Att det fanns sådana stämningar var ganska naturligt. Under krigsåren byggdes det upp en omfattande reglering av den svenska ekonomin – det svenska folkhushållet. Dessa regleringar sköttes i icke ringa utsträckning av näringslivets organisationer och som chefer för de olika statliga kommissionerna satt framträdande representanter för näringslivet. I kommissionerna samarbetade de med och kom att uppskatta unga statstjänstemän, som efter kriget följde dem tillbaka ut i näringslivet.

Näringslivet var vidare starkt kartelliserat – det vill säga företagen i olika branscher kom överens om hur mycket de skulle producera och vilka priser de skulle ta ut. Samarbetet knakade ofta i fogarna, men det tedde sig naturligt för dem att samverka på det här sättet och det kritiserades egentligen inte.

Inom nationalekonomin dominerade Keynes tankar. Inte minst var det fallet i Sverige där ekonomerna oberoende av Keynes kommit med egna bidrag till teorin – den så kallade Stockholmsskolan. Ingvar Svennilson, Erik Lundberg, Dag Hammarskjöld och Alf Johansson var de sista skotten på Stockholmsskolans träd.

För ekonomer med sådan teoretisk bakgrund var det naturligt att tänka sig att det kunde krävas en hel del samhällsinsparanden för att ekonomin skulle fungera väl. Dessa tankegångar hade också i hög grad anammats av socialdemokratin.

Ingvars doktorsavhandling från 1938 hade titeln *Ekonomisk planering*. Den sysslade med företagets planeringsproblem. Det är ju inte säkert att de förutsättningar företagen lagt till grund för sin planering i efterhand kommer att visa sig riktiga. Hur hanterar de den svårigheten och vilken effekt har det på samhälls-ekonomin?

Under sin tid vid institutet kom Ingvar sedan att arbeta med och ta initiativet till forskning och utredningar som sysslade med planering av ekonomisk verksamhet. Av staten fick sålunda IUI i uppdrag att arbeta fram det första svenska långtidsprogrammet, som omfattade åren 1949–53. Ingvar gjorde utredningen tillsammans med Jonas Nordenson och andra vid institutet. Institutet kom sedan att svara för viktiga delar av den svenska långtidsplaneringen fram till början på 60-talet.

På hans initiativ gjordes vidare inom institutet stora strukturutredningar för olika branscher. Det var en vanlig uppfattning att många branscher hade en föråldrad struktur, men att någon ändring inte verkade vara på gång. Det problemet tänkte man sig komma till rätta med genom utredningar som skulle klarlägga hur strukturen såg ut och ge anvisningar om hur en mer rationell struktur skulle vara beskaffad. Under en följd av år gjorde institutet omfattande studier av en rad industrier. Dessa undersökningar tänkte man sig skulle kunna bli underlag för Industriens Produktionsråd, en avläggare till Industriförbundet, som hade till uppgift att omsätta tankegångarna i praktiken.

Vi unga utredare hade ofta en glad tilltro till vår förmåga att på basis av insamlad material och intellektuella analyser klara ut hur en rationell struktur för en viss industri borde se ut. Sedan var det bara för praktikerna, som vi inte alltid tyckte verkade så skärpta, att sätta i gång och förverkliga den framlagda ritningen. Långt senare kom jag själv som bankman att försöka åstadkomma strukturrationaliseringar. Jag fick då mycket klart för mig att det här var ingenting, som man kan utreda fram. Det blev heller inte så mycket praktiskt resultat av utredandet, men utredarna lärde sig mycket om olika industrigrenar.

En grupp begåvade forskare och ett antal utredningar under arbete var det arv som jag fick då jag på hösten 1953 satte mig i Ingvars chefsstol i hörnrummet tre trappor upp i Industriförbundets hus vid Malmstorgsgatan. Vad skulle jag då göra med det arv som jag fått? I själva verket fanns det inte behov av att ha så mycket åsikter i det fallet. Forskning är en långsiktig verksamhet och det fanns fullt upp med att slutföra det som redan var på gång.

LIVSMEDEL, KLÄDER, KYLSKÅP, BOSTÄDER, SJUKVÅRD OCH NÖJEN

Det forskningsprojekt som vid den tiden satte sin prägel på arbetet vid IUI var den stora konsumtionsundersökningen. Det var ett projekt som låg i linje med intresset för den långsiktiga utvecklingen av svensk ekonomi. Till det projektet kopplades senare en stor undersökning rörande de krafter som låg bakom bilismens expansion och en mindre utredning om televisionen. Sammanhang med projektet hade också undersökningar rörande bostadsefterfrågan.

Hemmamarknaden var av stor betydelse för huvuddelen av svensk industri, och det var därför naturligt att institutet skulle försöka ge en bild av hur konsumtionen av olika varor hade utvecklats i Sverige och hur man kunde räkna med att den skulle utveckla sig i framtiden. Ledare för forskarlaget var Ragnar Bentzel.

Undersökningen omfattade åren 1931–55 (Bentzel m.fl. 1957). Under de tjugofem åren hade den privata konsumtionen i Sverige stigit med drygt 60 procent per invånare. Det var alltså en mycket kraftig konsumtionsökning som hade ägt rum och samtidigt hade det skett stora förändringar i inriktningen av den privata konsumtionen på olika typer av varor. Undersökningen visade att det gick mycket bra att förklara de förändringar som hade skett med stöd av de samtidiga förändringarna av konsumenternas inkomster och förskjutningar i prisläget mellan olika typer av varor.

Det var nu tydligt att om man kunde göra något så när tillförlitliga prognoser över den framtida inkomst- och prisutvecklingen borde det också vara möjligt att förutse hur stor konsumtionen av olika varor skulle bli. Utredarna gjorde sådana prognoser för den närmaste tioårsperioden. Det här var ett material som var av stort intresse för producenterna. Jag höll under mina år vid institutet många föredrag inför sammanslutningar av textilfabrikanter, tidningsutgivare, bilhandlare, livsmedelsimportörer, bokförläggare, pälsvaruproducenter osv., där jag beskrev hur vi inom institutet trodde att efterfrågan på deras produkt skulle utveckla sig under de närmaste tio åren. Efterfrågan på sådana föredrag var hög och jag fick på det sättet tillfälle att demonstrera, att vi sysslade med någonting som verkligen angick dem.

Att förutse den framtida prisutvecklingen för olika varor kan te sig svårt. I själva verket styrs emellertid prisutvecklingen av vissa fundamentala förhållanden som gör det möjligt att göra prognoser. Vad det gäller att förutse är den relativa prisutvecklingen. Styrande i det sammanhanget är möjligheterna att rationalisera olika typer av produktion. De totala rationaliseringsmöjligheterna ger i sin tur underlaget för inkomsthöjningar. Effekten blir nu den att för ”varor”, där priset till alldeles övervägande del bestäms av lönekostnader och rationaliseringsmöjligheterna är små, kommer priset att stiga lika mycket som inkomsterna. Typ-

exempel på sådana ”varor” är hårklippning och hembiträdestjänster. För andra varor spelar arbetslönen en mindre roll och rationaliseringsmöjligheterna är större. Man kan vänta sig att priserna på dessa varor relativt sett skall sjunka.

Vid mina föredrag brukade jag illustrera tankegången genom att säga att om utvecklingen fortsatte som hittills, så skulle vi alla om hundra år tjäna 400 miljoner. Det skulle betyda att vi alla kunde ha ett eget flygplan, men däremot skulle vi inte ha råd att hålla oss med hembiträden för de ville också tjäna 400 miljoner om året. Det brukade göra intryck och på den tiden var det ingen som undrade över miljöeffekterna av en sådan enorm konsumtion av flygplan. En konsekvens av detta resonemang är att det undan för undan blir allt dyrare att reparera varor, eftersom reparationer kräver mycket handarbete. Det blir därför mer ekonomiskt att köpa nytt i stället för att reparera det gamla. Denna utveckling leder för övrigt fabrikanterna till att anpassa produkterna till denna situation. Ett exempel på det är sågblad till vedsågar. Förr i världen – jag har själv varit med om det – gick man till särskilda sågfilare för att få sågen skärpt när den började bli slö. Numera är det svårt att uppbringa några sågfilare, eftersom dessa så småningom blivit alldeles för dyra att använda. Samtidigt har fabrikationen av sågblad rationaliserats så att bladen blivit mycket billiga. När det börjar bli slött kastar man det därför. Den här typen av utveckling finner man på varuområde efter varuområde.

Dessa ganska enkla konstateranden ledde till att jag blev engagerad i en debatt som rörde upp kraftiga känslor och nog gör det fortfarande. Det var debatten om ”slit och släng” mellan Lena Larsson och Willy Maria Lundberg. Lena hävdade ungdomens livsstil, som gick ut på att man slängde sina kläder när man inte tyckte de var roliga längre, medan Willy Maria Lundberg talade för kvalitet och för att vårda och bevara. Med stort engagemang kunde hon beskriva skönheten och känslan hos ett gammalt öskar, som lappats och lagats och vars handtag formats och nöts av många händer genom decennierna.

Det var två livsstilar som stod mot varandra och som starkt engagerade olika människor och gav stort genljud i debatten. Mot bakgrund av de ekonomiska resonemangen gav jag i debatten uttryck åt att alldeles oavsett personligt tyckande så var det Lena Larssons livsstil som långsamt skulle vinna terräng, så länge våra inkomster fortsatte att stiga. Detta som följd av obevekliga ekonomiska lagar. Sådana synpunkter väckte naturligtvis häftiga gensagor från Willy Maria Lundberg och från de många som kände som hon.

Det är en vanlig föreställning att man genom reklam lätt kan påverka människors preferenser, dvs. förmå dem att konsumera varor som de inte skulle ha konsumerat om inte reklamen funnits. Man tänker sig att det i själva verket inte är konsumenterna som styr produktionen, utan i stället är det producenterna som genom reklam styr konsumenterna. Det var därför naturligt att utredarna

sökte efter fall, där man kunde konstatera att konsumtionen av en viss varugrupp hade ökat som följd av effektiv reklam. Fall där man alltså inte kunde förklara utvecklingen enbart med hänvisning till förändringar i inkomster och relativa priser. Trots mycket letande fann man bara ett exempel på en sådan effekt och i det fallet var det inte fråga om reklam i vanlig mening. Det exempel man fann var Diors lanserande av den s.k. *new look* i slutet på 40-talet, då kjollängden flyttades till långt ner på vaden. Den modeförändringen slog igenom mycket snabbt och syntes i textilkonsumtionen.

Dessa resultat och även annat som jag kommit till i mina egna forskningar har lett mig till den bestämda uppfattningen att det är oerhört svårt att påverka konsumenternas preferenser och att den kommersiella reklamen i den mån den syftar till någonting sådant i stor utsträckning är verkningslös.

Samtidigt är det naturligtvis så att konsumenterna behöver få veta att producenter och distributörer introducerat nya varor på marknaden, gett produkterna en ny utformning, förändrat priset osv. Sådan information ges ofta formen av reklam och är givetvis mycket väsentlig och en förutsättning för att konsumenterna successivt skall kunna anpassa sin konsumtion till de nya erbjudandena. Det är uppenbarligen också möjligt att genom reklam förmå folk att köpa ett visst märke i valet mellan likartade varor. Men att få folk att köpa konserverad gröt med hjälp av mördande reklam – det är dömt att misslyckas.

De här tankarna och erfarenheterna kom att spela en hel del roll för mig i mitt fortsatta praktiska arbete. De gav mig en grund att stå på när jag senare i Handelsbanken avskaffade den centrala försäljningsavdelningen, som var inriktad på att arbeta med reklam. Som följd härav kunde vi dra ner en reklambudget på tiotals miljoner till en obetydlighet. Och banken gick allt bättre.

Jag har många gånger frågat mig hur det kan komma sig att föreställningen om reklamens oerhörda makt så ohämmat får breda ut sig i massmedia. Jag har stundom en misstanke att det finns ett tyst samförstånd mellan reklamens producenter och dess distributörer. Producenterna, dvs. reklammännen, värjer sig visserligen ibland en smula mot föreställningen om sin egen enorma makt, men deras invändningar blir ganska halvhjärtade. De är naturligen inte särskilt intresserade av att säga att de i stor utsträckning är maktlösa och att mycket av det som de sysslar med inte är värt pengarna. Distributörerna är framför allt tidningar och numera vissa TV-kanaler och för sin ekonomi starkt beroende av annonsintäkterna. En journalist som ifrågasätter det meningsfulla i att publicera annonser i den egna tidningen blir naturligtvis inte särskilt populär på försäljningsavdelningen och inser givetvis att han på så sätt sågar av den gren på vilken han själv sitter.

Föreställningen om den kommersiella reklamens oerhörda makt får också ett entusiastiskt stöd av kulturradikaler. Dessa måste till sin besvikelse konstatera att

den breda allmänheten ofta har en helt annan uppfattning om vad som är intressant att konsumera än de själva. Från deras utgångspunkt är det mer tilltalande att uppfatta detta, inte som ett uttryck för att den breda massan verkligen tycker annorlunda än de själva gör, utan i stället se det som resultatet av en lömsk konspiration av de kommersiella krafterna. Folket är vilsefört och det är deras uppgift att föra dem rätt.

I reklamdiskussioner brukar jag ibland ställa följande fråga: ”Om det nu är så att det är så lätt att påverka folk, hur kan det då komma sig att textilbranschen övertygat en stor del av den svenska befolkningen att de till söndags som vardags skall gå klädda i billiga, blå bomullsbyxor – jeans. I eget intresse borde fabrikanterna i stället ha förmått dem att gå i kostym med väst och slips och hatt.” En annan sak är att branschen hängt på modet och till och med lyckats ta betalt för konstgjord slitning av bomullsbyxorna.

Och hur kan det komma sig att man trots all samhällelig och oemotsagd propaganda under decennier inte förmådde påverka konsumenternas bostadspreferenser? Man lyckades inte förmå dem att lägga en större del av inkomsterna på bostäder och i stället minska på inköpen av bilar, kläder, TV och mycket annat. För att åstadkomma höjningen av bostadsstandarden var man i stället tvungen att subventionera den typen av konsumtion. Det är någonting som inte stämmer. Någonting som definitivt inte stämde var den vid denna tid mycket omtalade undersökningen, som visade att man kunde påverka människor genom reklamslag i filmer som blixtrade förbi så snabbt att ingen medvetet kunde uppfatta dem. Undersökningen visade sig senare vara ett skickligt iscensatt bedrägeri.

DEN SKÖTSAMME BILÄGAREN – SKAPELSENS KRONA

I början på 50-talet ökade bilägandet mycket starkt i Sverige. Antalet bilar fyrdubblades från slutet på 40-talet och fram till mitten på 50-talet. Utvecklingen uppfattades som dramatisk och det var i många branscher naturligt att föreställa sig att en mindre gynnsam utveckling för deras del sammanhänge med att folk nu i stället lade ner sina pengar på bilar. Det var till exempel en förklaring som var vanlig i textil- och skoindustrin, som hade betydande svårigheter. Senare har de praktiskt taget utraderats. De som kämpade för att folk skulle skaffa sig bättre bostäder och inte tyckte sig möta tillräckligt gehör skylldes också på bilismen. Den låga nativiteten sågs även den som ett resultat av bilismens expansion.

Det var därför naturligt att vi i den stora konsumtionsundersökningen skulle ägna särskilt intresse åt utvecklingen av bilägandet. Det ledde till att vi beslöt göra en särskild och omfattande undersökning av bilismen. Den undersökningen hade jag ansvaret för. Basen för utredningen var en stor intervjuundersökning av

sammanlagt 3 350 personer. Ungefär hälften av dessa hade bil, medan den andra hälften utgjordes av människor som inte hade bil, men som i övrigt hade samma inkomster och fördelade sig på samma sätt på landsbygd och städer etc.

Det visade sig nu att det faktiskt förhöll sig så, att i samma inkomstklass hade bilägarna bättre bostäder än icke-bilägare. De hade också en högre klädstandard. De hade heller ingen tendens att sälja av andra tillgångar för att på det sättet kunna klara av sitt bilinnehav. Dessa resultat tedde sig onekligen en smula paradoxala.

När vi trängde in i materialet fann vi att det fanns en hel del förklaringar. För det första hade bilägarna väsentligt lägre konsumtion av sprit och vin än icke-bilägare och den posten är stor i budgeten. De sparade, inte genom att öka sitt banktillgodohavande eller köpa aktier, utan genom att betala av på de krediter de tagit för att finansiera bilköpet. Den avbetalningen skedde i snabbare takt än bilen sjönk i värde. När de behövde byta bil hade de på det sättet alltså skaffat sig en tillgång, som de kunde använda som bytesvaluta.

Vi fann vidare att bilägare planerade sin ekonomi väsentligt bättre än icke-bilägare. De köpte mera på realisation, förde bok över sina inkomster och utgifter och kanske som en följd av detta hade de mindre småutgifter, som per år räknat kan gå upp till stora belopp. De höll vidare ner sina bilkostnader genom att själva svara för reparationer och underhåll av bilen. Bilen var för många ett viktigt redskap i arbetet och en hel del av kostnaderna kom därför att falla utanför deras privata konsumtion.

Ju mer vi borrhade i materialet desto mer framträdde bilägarna som ett ovanligt skötsamt släkte, som hade god anledning att skaffa sig bil och som skötte sin ekonomi på ett föredömligt sätt. I jämförelse med dem framstod icke-bilägarna i mindre fördelaktig dager. Det här var en bild som stod fullkomligt i strid med på den tiden vanliga föreställningar.

Det var också naturligt att påpeka att utvecklingen i Sverige i själva verket inte var så enastående som många föreställde sig. Den utveckling vi genomlöpte på 1950-talet var densamma som man varit med om i Amerika på 1920-talet och som Australien, Nya Zeeland och Kanada upplevt på 1930-talet.

Likheten mellan utvecklingen i Sverige och den tidigare utvecklingen på andra håll i världen gjorde det naturligt att tänka sig att den svenska expansionen, liksom i dessa länder, hade karaktären av ett introduktionsförlopp. Från den utgångspunkten gjorde jag prognoser för utvecklingen av beståndet av personbilar fram till mitten av 70-talet. Eftersom vårt material visade att bilarna hade en medellivslängd på tretton à fjorton år kunde vi på basis av prognosen beräkna hur stor försäljningen av nya bilar skulle bli under samma tid.

Dessa prognoser stämde mycket bra. De pekade på en väsentligt snabbare

utveckling av bilismen än de flesta vid den tiden trodde vara möjlig. Jag blev en populär föredragshållare vid möten med bilhandlare.

Resultaten från vår undersökning publicerade vi 1956 i en bok som fick titeln *Bilägaren och bilen*. Den skrev jag tillsammans med Bengt Rundblad och Karl-Olov Samuelsson. Bengt blev senare sociologiprofessor i Göteborg och Karl-Olov statistiker på SAF. Jag ville emellertid tränga djupare in i materialet och i bilismens ekonomiska teori. Den uppgiften kom att fylla mycket av min tid under de närmaste åren.

Vid den här tiden, dvs. i slutet på 1950-talet, hade Gunnar Engellau, som var chef för Volvo, fått idén att det borde vara möjligt att sälja Volvobilar i Amerika. Det var en idé som många betraktade som huvudlös. Amerika var bilismens hemland och att försöka konkurrera med de jättestora amerikanska bilfabrikanterna verkade utsiktslöst för en liten svensk bilfabrik som Volvo. Det vore som om musen skulle ge sig på elefanten. Gunnar Lange, som vid den tiden var handelsminister, gjorde en del uttalanden av den typen.

Men Gunnar Engellau hade fått en idé och han var inte sinnad att släppa den. Han menade, att en liten och billig europeisk bil borde vara ett intressant alternativ som andrabil för de amerikanska bilfamiljerna. I Amerika hade det på den tiden blivit vanligt att man hade mer än en bil i familjen. Han sökte teoretiskt stöd för sin uppfattning och vände sig därför till mig och frågade om jag ville bli vetenskaplig rådgivare åt Volvo. Det ville jag mycket gärna och stimulerades av tanken att mina vetenskapliga rön skulle få direkt praktisk betydelse.

Sedan jag noga analyserat Engellaus idé for jag ner till Göteborg för att träffa honom på Volvos kontor. Jag satte mig mittemot honom vid skrivbordet och började utveckla mina tankar om hans idé. Han hade enligt min mening tänkt alldeles fel. Han hade inte insett att den bil han skulle konkurrera med, då han ville sälja en andrabil till det amerikanska hushållet var en begagnad amerikansk bil. En ny Volvo var i själva verket inte alls billigare än en begagnad amerikansk bil, utan den var dyrare. Visserligen förbrukade den mindre bensin, men med tanke på de låga bensinpriser som rådde vid den tiden så saknade det betydelse. Hans projekt var alltså chanslöst. Detta förklarade jag utan omsvep och hade på akademiskt sätt väntat mig att vi skulle råka in i en stimulerande diskussion. Därav blev intet. Allteftersom min argumentation fortsatte märkte jag att han blev allt mer ointresserad och blicken riktade sig över min axel mot någon fjärran punkt. Han tackade mig kort och snart satt jag på tåget till Stockholm. Jag hörde aldrig mera av honom. Mitt vetenskapliga rådgivarskap rann ut i sanden.

Volvo kom sedan i gång med sin export av personbilar till Amerika. Försöket blev en stor framgång och har varit av avgörande betydelse för uppbyggnaden av det nutida företaget. Det var i och för sig inget fel på min analys. Framgången

vanns inte som ett billigt alternativ till den amerikanska bilen, utan genom att det fanns en mindre krets av amerikanska bilköpare som sökte en exklusiv variant.

Detta blev grunden för såväl Volvos som andra europeiska bilars initiala framgångar på den amerikanska marknaden. Jag följde naturligtvis utvecklingen med stort intresse och frågade mig hur det kom sig att Volvo lyckats.

Den bild jag gjorde mig och som jag senare i livet sett många andra exempel på var följande: Gunnar Engellau som var en betydande och mycket viljestark företagsledare hade sagt sig att nog faen borde det gå att sälja Volvobilar på den ofantliga amerikanska marknaden. Hans bil var utmärkt och på många sätt bättre än de stora plåtbeläten som fyllde de amerikanska vägarna. Han hade bett mig komma ner till Göteborg för att jag skulle hjälpa honom att ge tanken en tilltalande teoretisk motivering. När jag sedan satt där och talade om att jag inte alls trodde på idén tappade han fullkomligt intresset. Eftersom den här experten inte hade lämpliga åsikter fick man försöka hitta någon annan. Gick det inte att sälja bilar på det sätt som han hade tänkt sig fick man väl försöka på något annat vis. Det helt avgörande var hans heta vilja att lyckas. Sedan fick man ändra konceptet allteftersom man vann erfarenhet. Det avgörande var trycket och engagemanget hos honom och hans förmåga att förmedla det till sina medarbetare.

För en nationalekonom ter sig utvecklingen som en följd av att nya tekniska och ekonomiska möjligheter skapas. Dessa kommer sedan att med större eller mindre framgång utnyttjas på olika håll i världen beroende på de naturliga och institutionella förhållanden som föreligger. Det kommer alltid att finnas någon eller några företagare som utnyttjar möjligheterna. Insatserna från de enskilda företagarna blir mer en följd av de ekonomiska möjligheterna än en förklaring till dem.

Vad jag upplevde vid kontakterna med Volvo och som jag sedan upplevt så många andra gånger har kommit mig att se utvecklingen mer som en följd av företagarnas förmåga att själva skapa förutsättningar för den idé som de har. Det är annars svårt att förklara hur vi i det här lilla avlägsna landet utan speciella förutsättningar lyckats skapa två stora bilindustrier som arbetar på världsmarknaden eller ett av världens ledande teleföretag.

TV-PROGNOSEN

I mitten på 1950-talet tog svensk television sina första stapplande steg. Några unga tekniker lärde sig att göra televisionsapparater och startade försökssändningar från Tekniska Högskolan i Stockholm. En av dessa unga tekniker var Hans Werthén. Televisionen hade då kommit långt i USA och förutseende nog tillsattes redan 1951 en statlig utredning, som hade att ta ställning till om och i vilken takt

man skulle bygga ut ett nät av sändare. Eftersom TV fördes in under radiomonopolet hade staten att fatta de avgörande besluten.

Utredningen vände sig till institutet och bad oss göra en prognos på basis av erfarenheterna från Amerika och England. Prognosen visade att om bara sändningar kom i gång så kunde man vänta sig en mycket stor efterfrågan (Wallander m.fl. 1954). Jag minns att vi, när vi presenterade resultaten för kommitténs ledamöter, möttes av en betydande klentrogenhet. Några antydde att resultaten måste bero på att vi på något sätt var köpta av radioindustrin. I själva verket kom den faktiska utvecklingen att överträffa dessa första prognoser. För mig blev kommitténs och andras reaktioner en tankeväckande upplevelse. Det blev ännu en bra illustration till hur svårt vi har att uppfatta att något nytt och revolutionerande är på gång fast vi har det framför näsan.

INDUSTRIN OCH FÖRGUBBNINGEN

Ingvar Svennilson hade redan på 40-talet tagit initiativ till undersökningar om befolkningsutvecklingen och hur den kunde tänkas påverka industrins försörjning med arbetskraft. Mot den bakgrunden var det naturligt att vi frågade oss vilken effekt på industrin som den fortskridande förgubbningen skulle få. För att belysa de problemen ordnade vi 1954 en konferens där experter belyste olika sidor av problemen. Medicinare talade om hur människors prestationsförmåga förändras med stigande ålder och sociologer belyste de problem som pensionärer ställs inför när de lämnar arbetslivet. Vi gav ut föredragen. För egen del analyserade jag i en inledande uppsats de ekonomiska konsekvenserna av att en allt större del av befolkningen skulle vara pensionärer och en allt mindre del vara aktiv (Wallander m.fl. 1955).

I min uppsats argumenterade jag för att det i realiteten var fullt möjligt för de blivande pensionärerna att klara sin egen försörjning. De medel som de sparar ihop investeras i fabriker och anläggningar vars avkastning de kan njuta av på sin ålderdom, samtidigt som de successivt så att säga säljer över dem till nästa generation. Hade vi valt den vägen hade det i princip inneburit att vi i dag haft väsentligt större kapitaltillgångar i landet än vi nu har.

Mot bakgrund av undersökningar om levnadsförhållandena för personer i olika åldrar och inkomstlägen undersökte jag vidare vilken inkomst ett pensionärspar behövde för att leva på samma standard som en familjeförsörjare med två barn. Jag kom till att de inte behövde en inkomst som uppgick till mer än 1/3 av den aktives. Att det blev på det viset berodde dels på att de inte hade några barn att försörja, dels på att de under ett långt liv hade skaffat sig en kapitalutrustning som ofta kunde beräknas räcka deras liv ut.

Mot den bakgrunden och med tanke på den pensionsnivå som man då diskuterade, kom jag fram till att det var pensionärerna som skulle bli Sveriges framtida ekonomiska överklass. Mina prognoser på den punkten har överträffats av verkligheten, vilket bland annat sammanhänger med de stora förmåner som min egen generation beviljat sig vid konstruktionen av ATP-systemet.

Åsikter av det här slaget var förargelseväckande på den tiden och är så fortfarande, trots att verkligheten nu borde vara uppenbar för envar. Man behöver bara gå och titta på pensionärernas inlåningsräkningar i bankerna eller se vilka det är som dominerar bland charterresenärerna till utlandet för att få klart för sig att dagens pensionärer är ett välmående släkte. Det finns naturligtvis fortfarande människor i hög ålder som lever under mycket knappa ekonomiska villkor. Villkor som härstammar från tidigare och otillräckliga pensioneringssystem eller där pensionären inte riktigt passar in i det nuvarande systemet. Det rör sig emellertid om relativt små och försvinnande grupper. De lämpar sig emellertid bra som underlag för indignerade protester från pensionärsorganisationerna, när det blir tal om att nagga pensionerna i kanten.

LÅNGTIDSPLANERING OCH PROGNOSE

I början på år 1960 firade institutet sin 21-årsdag med en kontaktkonferens på gamla Odeonteatern vid Brunkebergstorg och efterföljande middag för samhällets stöttepelare på restaurang Gillet i samma hus. Att vi firade 21-årsdagen berodde på att vi helt enkelt glömt bort 20-årsjubileet. Vi gjorde då en dygd av nödvändigheten och firade i stället den dag då institutet enligt då gällande bestämmelser uppnådde myndig ålder. Vid konferensen presenterade vi de undersökningar vi höll på med. Rätt mycket var det fråga om att skapa underlag för prognoser på olika områden. Själv arbetade jag på uppdrag av staten på en framskrivning till 1965 av utvecklingen för de olika industribranscherna.

Att göra prognoser tillgick på så sätt att man stoppade sina data om den hittillsvarande utvecklingen i prognosmaskinen, tryckte på knapparna och lät det blixtra och lysa ett tag. Därefter spottade maskinen ur sig en prognos baserad på antagandet att vad vi hittills varit med om skulle upprepas i framtiden. De samband och beteenden vi funnit hos olika ekonomiska variabler skulle gälla även framöver.

Det här var ett trolleritrick som allmänheten, massmedierna och politikerna aldrig tröttnade på. Med förtjusning kastade de sig över resultaten som gav dem stimulerande underlag för debatter och utspel. Vi hade nu hållit på med tricket i mer än tio år och kunde konstatera att uppskattningen av vårt konststycke snarare ökade än minskade. Affärsidén var slitstark. Många konsultföretag och insti-

tut levde och lever gott på konceptet. En variant på temat var förutsägelser om framtida katastrofer. Dessa var mycket eftersökta. Vid den här tiden talades det mycket om att världen stod inför en fruktansvärd kris. Råvarorna höll på att ta slut. Snart fanns det inget kol kvar och oljan var alldeles för dyr. Inom institutet hade vi gjort en liten undersökning och kommit till att katastrofprofeterna nog skulle få fel. De hade inte tänkt på att stigande priser skulle leda till att den arabiska oljan på allvar började flöda och till en intensiv prospekteringsverksamhet. Vi fick rätt, även om vi inte anade vad som dolde sig i det norska havet.

I mitt middagstal i samband med jubileet 1960 beskrev jag hur det faktiskt går till att göra prognoser. När vi gör förutsägelser om framtiden har vi inte möjlighet att basera dem på någonting annat än vad vi har varit med om tidigare. Det okända, de nya varorna, de nya produktionsmetoderna, de nya upptäckterna, de nya idéerna, de nya kriserna, brotten i utvecklingen – allt detta har vi i realiteten inga möjligheter att förutse. I själva verket har vi mycket svårt att inse deras betydelse även när de inträffat. Insikten om att det är på det här sättet har viktiga konsekvenser för hur man ser på det meningsfulla i att göra prognoser. För min del ledde det så småningom till att jag blev alltmer kritisk till prognosmakeri.

En mycket viktig form av prognoser är budgetar. Min skepsis ledde till att jag ett femtontal år senare avskaffade budgeteringen i Handelsbanken och fyrtio år senare skrev en bok om mina bevekelsegrunder och hur man i stället borde lösa styrnings- och kontrollproblemen i företagen. Boken hette *Budgeten – ett onödigt ont* och kom i en andra upplaga 1995. Vid det laget började mina kätterska tankar sprida sig till näringslivet i övrigt.

De första tvivlen i min själ såddes i mitten på 50-talet. Jag satte mig då ner och analyserade utfallet av det första egentliga långtidsprogrammet. Det omfattade åren 1950–55 och det verkade naturligt att sedan den perioden var passerad undersöka hur utfallet blivit. Jag fann emellertid att intresset för sådana analyser från Ingvar Svennilsons och de andra utredarnas sida var mycket måttligt. De var däremot mycket intresserade av att göra nya långtidsprogram. Trots motståndet satte jag i gång med analysen som gavs ut under rubriken ”Långtidsprogrammet och verkligheten” (Wallander 1956b).

När långtidsprogrammet först publicerades hade man från statsmakternas sida intagit en mycket försiktig och avvaktande attityd. Av naturliga skäl ville man inte binda upp sin handlingsfrihet. När perioden väl var passerad förklarade emellertid finansministern att det hade varit ett utmärkt program och att man följt det till punkt och pricka. Han hade nämligen uppfattningen att program och verklighet stämde väl överens. Så verkade det också vid ett ytligt betraktande. När jag närmare analyserade siffermaterialet fann jag emellertid att så inte alls var fallet. Den skenbart goda överensstämmelsen berodde i själva verket på att vi

bland annat hade fått en mycket gynnsam utveckling av våra exportpriser, vilket dolde att överensstämmelsen med de grundläggande antagandena och rekommendationerna i själva verket var mycket dålig.

Jag fann vidare att en stor svårighet var att programförfattarna hade en felaktig uppfattning om var de befann sig när de gjorde programmet. De hade utgått från de uppgifter om storleken av konsumtion, export etc. för år 1950 som fanns i nationalräkenskaperna. Dessa siffror hade emellertid sedan dess kraftigt reviderats. Utgångsläget var alltså ett annat än vad man trodde. Det här problemet var inget speciellt för början på 50-talet, utan det gäller än i denna dag. De uppgifter som vi har i våra nationalräkenskaper revideras ständigt och många år efter det att de första gången publicerats. De siffror som politiker och experter så trosvisst förlitar sig på är ofta mycket osäkra stöd.

Men det var långsamt som min skepsis tilltog. Jag gjorde, som nämnts, prognoser för utvecklingen av såväl bilismen som televisionen. När jag i olika sammanhang skulle övertyga det praktiska livets män om att det vi sysslade med inom IUI var intressant för dem brukade jag använda mig av en bild. Jag beskrev hur vi teoretiker satt vid sidan av vägen och betraktade praktikerna som strömmade förbi ivrigt sysselsatta med dagens påträngande problem, medan vi satt vid väggkanten och funderade över vad som skulle möta dem när de kom över kullen långt därborta. Att våra förutsägelser möjligen kunde leda dem fel funderade jag inte så mycket över. När tvivlet ansatte mig kunde jag alltid trösta mig med att prognoserna kunde stimulera till en debatt, som kunde göra företagarna mer redo att ta itu med de problem som kunde komma att möta dem och som kanske blev annorlunda än vad prognosmakarna tänkt sig.

Det var också så att den prognos som jag gjort för bilismens utveckling stämde förvånansvärt bra. I det sammanhanget gjorde jag en tankeväckande erfarenhet. Min prognos utgick från att vi i Sverige skulle genomgå samma utveckling som Amerika tidigare varit med om. Det betydde att vi skulle få samma bekymmer med bilar som trängdes på innerstädernas trånga gator och förpestade dem med buller och avgaser. För att öka framkomligheten skulle det ställas krav på rivningar, så man kunde bredda gatorna och bygga parkeringshus. Kraven skulle byggas under med att vi annars riskerade förslumning av city-områdena. Jag sökte upp den socialdemokratiska kommunikationsministern och framhöll att detta var konsekvensen av den utveckling jag förutsåg. Tyckte man inte att detta var ett tilltalande framtidsperspektiv borde man ingripa nu, när bilisterna bara var en liten del av väljarkåren. Senare skulle det bli mycket svårare, eftersom huvuddelen av väljarna då skulle ha bil. Ville man hejda upp bilismen borde man införa biltullar runt städerna och hårt beskatta bilismen. Inte lägga pengar på vägarna, utan i stället satsa på de kollektiva transporterna. Man borde kraftigt subventionera

järnvägar, bussar och spårvagnar. Statsrådet, den elegante Sven Andersson, lyssnade välvilligt men nappade inte.

I praktiken kom man att göra precis tvärtom. Ofantliga summor satsades på att bygga ut och förbättra vägnätet och Stockholms innerstad revs ner för att öka framkomligheten, medan SJ tilläts förfalla.

Detta kan ses som ett exempel på mänsklig dårskap, men i själva verket hade kanske inte statsrådet något val. Att i mitten på 1950-talet föreslå och i riksdagen driva igenom drastiska åtgärder, vars vettighet skulle bli uppenbara för alla först om trettio år, fanns det nog inga förutsättningar för. Mot den bakgrunden var den ruskiga framtidsvision jag målade upp för statsrådet ganska ointressant för honom. Om han trodde på den eller inte spelade inte så stor roll. Han var bunden av dagens problem och målet att vinna nästa val.

På samma sätt är det för företagen. Det är effekten på årets och kanske nästa års resultaträkning som styr. Vad som skall hända om tio år är rätt ointressant. Om jag som bankman år 1980 hade fått del av en förutsägelse om att vi tio år senare skulle uppleva en dramatisk fastighetskris kunde det knappast gett mig anledning att inte bevilja byggnadskreditiv eller ge lån till fastighetsköpare.

En variant på tankegången är konstaterandet att politiken har en tendens att bli konservativ i en demokrati. Man försöker konservera den rådande strukturen på näringslivet eller vrida klockan baklänges ett stycke. Jordbruks- och näringslivspolitikerna är bra exempel på detta. När jag senare kom till Norrland och fick anledning att syssla med "Norrlandsproblemet" hade jag många gånger anledning att göra den reflektionen. Vad norrlandspolitikerna försökte göra var att satsa pengar på att få nytt liv i orter där utflyttningen redan gått långt och förutsättningarna för en positiv utveckling var små. Resultaten uteblev också. Effekten karakteriserade jag med uttrycket "den asfalterade ödemarken". Mot bakgrund av mina erfarenheter i Värmland pläderade jag för att man i stället skulle satsa på de orter – kuststäder och andra – som ännu visade ett friskt liv. För sådant saknades det emellertid politiskt stöd. En sådan politik skulle väljarna aldrig förstå. Det var förmodligen en riktig bedömning.

Min växande skepsis till ekonomers och planerares förutsättningar att förutse och styra samhällsutvecklingen gjorde att jag åter tog upp de problem som jag sysslade med då jag såg min framtid som "samhällsingenjör" och var aktiv i Föreningen för Samhällsplanering. På den tiden hade jag och de andra i föreningen varit fyllda av övertygelsen att man inte kunde överlämna åt enskilda initiativ att utforma samhällsstrukturen, utan det krävdes en kraftfull och genomtänkt samhällsplanering för att nå ett gott resultat. Vi föreställde oss att om näringslivets lokalisering enbart baserade sig på de kalkyler som gjordes upp av företagen, så skulle man komma till ett ur hela samhällets synpunkt felaktigt resultat. Indu-

striföretagen tog nämligen inte med, och kunde inte ta med, i sina kalkyler en mängd samhälleliga kostnader och intäkter.

Men ju mer jag funderade över den här typen av problem desto mindre troviss blev jag. Desto mer såg jag riskerna med att en total planering ledde till stelnade strukturer och att misstagen blev permanenta. Samhället, dvs. de politiska organen, har i efterhand svårt att erkänna att man gjort misstag i sin planering. Risken är stor att man döljer misstagen genom att laborera med subventioner och dylikt. Jag började vidare känna mig alltmer tveksam till om det verkligen var på det sättet att det förelåg stora skillnader mellan den företagsekonomiska och den samhällsekonomiska kalkylen.

I uppsatsen ”Samhällsplanering och industrilokalisering” (Wallander 1956a) utvecklade jag skälen till att i flertalet fall var skillnaden mellan de två kalkylerna sannolikt ganska ringa. Det fanns dessutom stor risk för att man vid ingripande från samhällets sida kom att övervärdera de problem och kostnader som förelåg i nuet och inte tog hänsyn till de mycket stora kostnader och förluster som man fick på sikt, om man valde en ur företagsekonomisk synpunkt felaktig lokalisering.

Företagen tvingas, vare sig de vill eller inte, att anpassa sig till de förändringar som sker i det ekonomiska livet och de nya faktorer – i dag okända – som undan för undan dyker upp. Sannolikheten för att vi får en sådan anpassning blir mycket mindre om samhället har tagit ansvar för lokaliseringen.

De tvivel jag hade hindrade mig emellertid, som sagt, inte från att fullfölja institutets traditioner med långtidsutredningar och prognoser. För det fanns det starkt stöd både i styrelsen och i industrin. Mitt sista arbete på institutet gällde utvecklingen av de olika industribranscherna under första halvan av 60-talet för 1959 års långtidsutredning.

FÖRHÅLLET TILL FINANSIÄRERNA

Att vi skulle driva verksamheten med vetenskapliga metoder och publicera resultaten var grundläggande principer som vi hela tiden levde efter. Det hindrar inte att det då och då kunde mullra en del ute i näringslivet när våra publikationer tedde sig obekväma. Jag kunde emellertid alltid räkna med min ordförandes – Marcus Wallenbergs – stöd i sådana sammanhang. De problem vi tog upp var sådant som behandlades i Industriförbundets styrelse och det var alltså i första hand från medlemmarna i denna månghövdade skara som vi kunde räkna med kritiska synpunkter. Styrelsen i SAF sysslade helt naturligt i första hand med lönepolitiska frågor, som vi inte var engagerade i.

Vi gjorde en del utredningar som inte föll alla på läppen. Erik Höök – en

utomordentligt gedigen forskare med en lågmäld framtoning – kom att väcka en hel del negativa känslor till liv genom sina forskningar. På femtiotalet hade man börjat observera den starka ökningen av antalet tjänstemän inom industrin och samtidigt den begynnande ansvällningen av offentligt anställda. Eftersom tjänstemän traditionellt betraktades som improduktiva, strävade man inom industrin efter att hejda ökningen och helst minska antalet tjänstemän. De offentligt anställda tjänstemännen uppfattades som byråkrater som ägnade sig åt att skyffla papper till varandra och i onödan krångla till livet för medborgarna och inte minst för företagen. Man retade sig på alla de blanketter som skulle fyllas i och alla tillstånd som skulle sökas.

Erik utredde först förhållandena inom industrin (Höök 1955). Han fann att ökningen var en följd av den industriella omvandling som var på gång. Den innebar att en hel del funktioner som tidigare utförts på verkstadsgolvet nu flyttats över till tjänstemän inne på kontoren. Tidigare hade kanske förmannen tillsammans med arbetaren ritat upp med krita på en golvplåt nere i gjuteriet hur den nya stekpannan skulle se ut. Nu fick arbetaren i stället i sin hand en noggrant måttfatt ritning så att produkten skulle uppfylla de krav på precision, som den moderna produktionsprocessen krävde. Det här innebar att problemet inte var att det var för många tjänstemän i industrin, utan i stället att en hel del företag hade för få tjänstemän och därmed en föråldrad produktionsprocess.

I sin stora undersökning om den offentliga sektorns expansion (Höök 1962) visade sedan Erik att expansionen i allt väsentligt sammanhögde med de krav som följer av en stigande levnadsstandard. Stegringen leder till ökade behov av sådant som utbildning, sjukvård, social omvårdnad etc. I vårt land sköttes sådant i flertalet fall av samhällseliga institutioner. Skillnaden mellan utvecklingen i Sverige och i exempelvis Amerika var i själva verket mycket liten, även om de privata institutionerna dominerade i USA. Sådant var beska piller att svälja. Detta så mycket mer som utredningen väckte stor uppmärksamhet och författaren knöts till Gunnar Strängs Finansdepartement.

En annan undersökning som väckte blandade känslor gällde verkstadsindustrins maskinkapital (Wallander 1962). Den gjordes på uppdrag av verkstadsindustrin. Inom industrin upplevde man starkt – som nu – att utvecklingen gick i rasande fart och att företagen därför efter kort tid måste skrota sina maskiner för att kunna hänga med i utvecklingen. De behövde därför förkorta avskrivningstiderna mer än skattemyndigheterna gick med på. För detta sökte man stöd i en utredning.

Vi gick grundligt till väga och följde olika årgångar av verkstadsmaskiner fram genom livet och tog också fram material från andra industriländer. Resultatet var att i Sverige, liksom i andra länder, hade maskinerna mycket lång livslängd. Det rörde sig om minst 25–30 år. Den ekonomiska förslitningen spelade inte alls den

roll man vanligen föreställde sig. Det var alltså inte industrin, men väl skattemyndigheterna som fick ammunition genom vår utredning. Själv fick jag återigen ett belägg för att utvecklingen inte går så fort som vi gärna vill intala oss.

Det var alltså inte så märkligt om vi ekonomer på institutet stundom kunde uppfattas som farligt radikala av medlemmarna i styrelserna för Industriförbundet och SAF. Själv uppträdde jag vid några tillfällen inför Industriförbundets styrelse och redogjorde, utan sidoblickar på det ”lämpliga”, för synpunkter och fakta i anslutning till remissbehandlingen av något förslag från myndigheternas sida. Vid en sådan överläggning blev diskussionen livlig och plötsligt vände sig den skräckinjagande Harald Nordenson högröd i ansiktet mot mig och sträckte anklagande ut sitt pekfinger och röt: ”Du, du är för fan socialist!”

För mig framstod det som mycket viktigt att vi genom föredrag, deltagande i paneldebatter och annat dylikt förde ut resultaten från våra forskningar. Det kunde ge näringslivets direktörer en föreställning om att vi sysslade med något intressant och därmed var värda ekonomiskt stöd. Jag hade inga illusioner om att de läste våra böcker. Tillfällen till sådana anföranden gavs vid branschorganisationernas årsmöten och andra sammandragningar, där arrangörerna kände behov av att späda ut förhandlingarna med något belärande. Själv höll jag mängder av sådana föredrag om institutet och våra forskningar. Försökte stimulera de olika forskarna att göra sammalunda. De var inte sällan en smula ovilliga. En del skyggade för att tala offentligt, medan andra kunde känna det som en profanering av den heliga vetenskapen. Den senare synpunkten har jag alltid haft föga förståelse för.

Det är klart att för många av åhörarna vid årsmötena framstod våra utläggningar som teoretikers funderingar, utan närmare kontakt med verkligheten. Jag brukade i det sammanhanget använda mig av ett retoriskt grepp, som verkade gå hem hos åhörarna. Jag brukade säga så här:

– Mina herrar, det finns inga som är så teoretiska som ni, men problemet för er praktiker är att ni inte vet om det. Vad är egentligen teorier? Jo, det är utsagor om hur verkligheten hänger ihop, hur de ekonomiska sammanhangen ser ut. Teorier säger någonting om vad som händer när man drar i en viss spak. Vad som blir effekten av till exempel en prishöjning. Det handlar alltså om det som ni sysslar med dagarna i ända. Vi teoretiker försöker blottlägga de olika teorierna, formulera dem klart och sedan testa om de verkligen är hållbara. En hållbar teori är det mest praktiska som finns, för då vet man hur man skall handla för att nå ett visst resultat. Att ha dåliga teorier, dvs. att basera sitt handlande på lösa förmodanden, på vag intuition eller på gamla och förlegade tumregler, det är däremot mycket opraktiskt.

Åhörarna nickade instämmande, men själv kände jag mig undan för undan mindre säker.

ATT FORSKA OCH LEDA FORSKARE

Inte sällan var det en smula prövosamt för styrelsen att våra forskningar drog ut så mycket på tiden. Skulle vi aldrig bli färdiga? För att knyta an till deras egen begreppsvärld brukade jag då säga till styrelsemedlemmarna att satsning på forskning var en ovanligt riskfylld företagarverksamhet. Det betydde att man satsade på en ny produkt som man inte visste hur lång tid det skulle ta att få fram, inte hur mycket den skulle kosta och inte hur den kunde komma att se ut. Det fanns alla chanser att forskningen visade något helt annat än man väntat sig när man startade. I själva verket var det själva poängen med verksamheten att det skulle vara på det viset, annars behövde man inte forska. Men det fanns också en risk att dessa forskartyper som så mullvadsaktigt grävde sig ner i sina omfattande material till slut bara kom upp med en gammal tennisboll.

Att leda forskare och få dem att inom rimlig tid prestera förstklassiga resultat är en uppgift av ungefär samma art som att sköta en opera eller en teater. Det är som bekant inte det lättaste. I jämförelse därmed är skötseln av en bank enkel.

Skickliga forskare skall vara kreativa, ha originalitet och helst en droppe genialitet. De är engagerade i ett arbete som fångar dem helt och där de kastas mellan hopp och förtvivlan. Hopp och lycka när de tror sig på väg att åstadkomma något nytt och uppgivenhet när de finner att deras förhoppningar grusats. Någon annan har kommit före eller det visar sig att materialet inte håller för att pröva de hypoteser de ställt upp. De kommer från universitet och högskolor fyllda av sina glänsande studieframgångar. Nu skall de börja med empirisk forskning. De föreställer sig gärna att forskning är en fråga om 90 procent genialitet och 10 procent svett. Huvuddelen av det ganska rutinartade bearbetandet av grundmaterialet vill de helst överlåta på assistenter. Det gäller nu att lära dem att det i själva verket är fråga om 90 procent svett. Det primära är att samla in och bearbeta ett stort grundmaterial. Det är ett träigt, hårt och rätt mekaniskt arbete som ställer stora krav på noggrannhet. Det måste forskarna i stor utsträckning göra själva, så att de verkligen kan sitt material. Det är först då de har chans att dra de intressanta och konstruktiva slutsatserna och formulera de nya hypoteserna och teorierna.

Sedan gäller det att skriva ner den vetenskapliga redogörelsen för undersökningen – att åstadkomma en akademisk avhandling. Detta har många forskare svårt för. De lockas hela tiden av nya uppslag och nya idéer som kommit fram under arbetets gång, uppslag som kräver insamlade av ytterligare material för att kunna testas osv. Att sätta punkt betyder att ens årlånga arbete skall upp till bevis. Prestationen skall nu bedömas av den vetenskapliga världen. Många skyggar inför detta. De har också så länge sysslat med sitt material, att de har svårt att se skogen för träden som de så väl känner i alla deras detaljer.

Enligt den akademiska traditionen på den tiden var det bara en person –

författaren på titelbladet – som kunde skaffa sig akademiska meriter på en avhandling. Det hindrade inte att arbetet vid institutet bedrevs som ett lagarbete. Insatserna av de olika personerna fördelades och beskrevs sedan på lämpligt sätt i förordet. Arbetet med författarens utkast till slutrapport bedrevs i flera fall så, att de som engagerades i skrivandet for bort tillsammans med författaren till något lämpligt ställe, hotellet i Saltsjöbaden eller en stuga i fjällen, där de isolerade sig från omvärlden och tog itu med manuskriptet.

Det var ungefär som vid påveval. Medlemmarna av gruppen fick inte komma ut ur sin isolering förrän de hade ett färdigt och genomarbetat manuskript. Jag har själv, både som författare och som gruppmedlem, varit med om många sådana sessioner där dag ut och dag in utsagor och teorier fingranskats, ifrågasatts och stötts och blötts tills vi kommit fram till formuleringar som alla kände var riktiga, klagörande och hållbara. Att vi arbetade på detta sätt var en viktig förutsättning för att forskningsresultaten skulle komma fram inom rimlig tid och hålla den kvalitet som vi eftersträvade. En person som med sin stora kunnighet, kritiska begåvning och långa erfarenhet spelade en stor roll i dessa sammanhang, var min närmaste man – Erik Höök. Det är sannerligen många avhandlingsförfattare och senare professorer som har anledning att känna stor tacksamhet för vad de lärt sig av honom.

Forskningens livsluft är det konstruktiva tvivlet. En forskare bör ha samma valspråk som målaren Dardel: ”Varför inte tvärtom!” Forskare av den rätta sorten är därför starkt ifrågasättande och antiauktoritära. De är samtidigt mycket intelligenta och verbala. Det kan göra dem svårhanterliga. Deras grundinställning till chefers idéer och förslag är att de måste vara fel. Sådan opposition gäller det att kämpa sig igenom, så att alla så småningom känner sig övertygade om att man är på rätt väg. Det är jobbigt, men nyttigt och uppfostrande. Långt senare mötte jag samma typ av människor och samma grundinställning, när jag blev ordförande i Marieberg och fick att göra med journalister.

Samtidigt som jag hade att vägleda andra blev jag själv vägledad och uppfostrad. IUI har sannerligen varit min visa moder – min *Alma Mater*. Jag fick ledarskapsträning och jag blev ordentligt utbildad i vetenskaplig teknik, dvs. tekniken för det systematiska sanningsökandet. Jag fick lära mig att frigöra mig från konventionella föreställningar om verkligheten och sammanhangen i den mån de saknade grund i fakta. Och att hålla fast vid den uppfattning jag kommit fram till efter noggrann prövning även om den stod i strid med vad som då var gängse.

Allt detta har jag senare haft stor glädje av. I näringslivet finns en hög grad av konformism. Vid samma tidpunkt har de flesta ungefär samma åsikter och springer i ungefär samma riktning. Det är då en stor fördel att ha blivit tränad i att inte falla i farstun för dagens konventionella idéer. Vad det gäller är att sedan

man noggrant tänkt igenom problemen lugnt gå sin egen väg, även om alla andra springer åt ett annat håll. Det kan låta enkelt och självklart, men i praktiken är det inte så enkelt.

MINA LÄRARE

Vad jag lärde mig lärde jag av de andra som arbetade på institutet. Under mina år på institutet under fyrtioalet var Ingvar Svennilson min chef och min vetenskapliga handledare. I praktiken var emellertid den handledning jag fick nästan obefintlig. När jag sökte hans råd och stöd hade han antingen inte tid eller också ägnade han mina utläggningar ett mycket förstrött intresse. När det fanns risk för att hela min värmländska utredning skulle hamna i skrivbordslådan gjorde han däremot en mycket viktig och för mig helt avgörande insats.

I samband med att Ingvar år 1958 fyllde femtio gjorde vi, hans efterträdare på chefsstolen – Erik Dahmén, Jonas Nordenson och jag själv – samt Axel Iveroth, en liten festskrift, där vi berättade om vårt samarbete med honom. Av den skriften framgår mycket tydligt, att mina erfarenheter inte på något sätt var unika. Undantaget var Jonas som varit Ingvars närmaste medarbetare vid tillkomsten av det första långtidsprogrammet för Sverige, som i hög grad var Ingvars verk.

Alla hade vi upplevt hans förmåga att koppla bort det som inte just då intresserade honom. När man redogjorde för något problem märkte man att han inte längre lyssnade. Blicken var fjärrskådande och han reagerade inte på vad man hade att säga. Hans tankar var långt borta och sysslade med något annat problem som fångat hans intresse. Som många högt begåvade människor var han en stor egocentriker och med ett starkt behov av att hävda sig som vetenskapsman.

Att vara en av Ingvars medarbetare kunde alltså vara en ganska frustrerande upplevelse. Samtidigt var det tydligt att vi alla hade en stor och uppriktig tillgivenhet för honom, nästan en ömhet. Vi kände och förstod hans nervösa hävdelsebehov och vi beundrade hans förmåga att blixtnsnabbt se det väsentliga i ett problem och hans skicklighet i att finna konstruktiva sätt att angripa och analysera frågorna.

Det var också han, som av en utredningsavdelning tillkommen för att betjäna två intresseorganisationer lyckades skapa ett högklassiskt forskningsinstitut. Med den beskrivning jag lämnat av hans sätt att leda verksamheten kan man onekligen fråga sig hur en sådan utveckling över huvud var möjlig. Vad som utmärkte hans sätt att leda var ju avsaknad av ledning. För att en dylik ledningsmodell skall fungera krävs det två saker.

För det första måste man se till att rekrytera personer, som har förmåga att snabbt lära sig simma när de kastas i det kalla vattnet. Jag hade aldrig någon

känsla av att Ingvar ägnade sig åt att systematiskt leta efter begåvningar. Många rekryteringar kom i själva verket till rätt slumpmässigt. Men uppenbarligen hade Ingvar en intuitiv förmåga att urskilja begåvningar.

Å andra sidan behöver även unga forskare som har god förmåga att lära sig simma en hel del stöd och vägledning för att det skall gå väl. Eftersom Ingvar inte engagerade sig i detta måste andra göra det. Så var också i hög grad fallet. På ett självklart sätt hjälpte vi varandra med alla de problem och svårigheter som uppstod under arbetets gång. I brydsamma situationer slöt institutets forskare upp kring den vilsegångne och hjälpte honom eller henne – ofta mycket handgripligt – till rätta. Detta kräver en öppen atmosfär. Ingvar skapade en sådan öppen atmosfär kring sig. Det tedde sig naturligt att man gick in till varandra för att diskutera olika frågor som man grubblade över. Ofta är de mer informella kontakterna viktigare än mer organiserade diskussioner.

Vilka var det då som gav mig hjälp och stöd först med avhandlingen och sedan med bilundersökningen och annan forskning jag bedrev?

Erik Ruist var institutets statistiker och det var många gånger som jag sökte mig till hans rum i korridorcröken för att få hjälp med de statistiska problem som kom upp i avhandlingsarbetet. Han hjälpte mig tålmodigt, lika tålmodigt – förmodar jag – som han senare som professor vägledde sina elever vid Handels-högskolan.

När jag befann mig i slutskedet av avhandlingsarbetet kom Ragnar Bentzel till institutet. Han blev därför aldrig involverad i den boken. Desto större roll kom han att spela för mina ansträngningar att formulera en teori för konsumtionen av bilar. Mitt angreppssätt avvek från den uppläggning han använde sig av vid institutets stora undersökning av konsumtionsutvecklingen i Sverige. Vi kom därför att ha många och intensiva diskussioner. Hans analytiska skarpsinne och stora teoretiska kunnande tvingade mig på ett helt annat sätt än annars blivit fallet att utveckla och precisera mina funderingar.

Det var en stor lycka att han kom till institutet och jag tänker då i första hand inte på hans insatser som forskare, utan på den stämning han spred kring sig. Hans värme, hans generositet och hans humor. Jag tror man måste vara underligt skapt för att inte känna sig glad och upplivad och stimulerad när man träffat Naja. Våra kontakter och vårt samarbete fortsatte genom åren. I den forskningsstiftelse som Handelsbanken skapat och där jag var ordförande till 2007 var han under många år ledamot av den vetenskapliga nämnden.

Han hade dessutom en utpräglad professorlig framtoning när han bekymrat kliade sig i den yviga hårmanen som snart blev vit och konstaterade att han kanske inte ägnat det ena eller andra administrativa problemet den uppmärksamhet som det förtjänade.

En klippa var Erik Höök. Han spelade stor roll för kvaliteten på de produkter som vi åstadkom under min chefstid vid institutet. I arbetet med att få fram manuskripten spelade givetvis sekreterarna stor roll. Först Lars Nabseth och sedan Lars Kritz.

När jag på det här sättet uppehåller mig vid olika namn har jag en tendens att ta fram sådana som kan tänkas vara kända av en vidare krets. En avgörande roll spelade emellertid alla de, som såg till att de insamlade materialen blev sorterade, tabellerna ifyllda och rättade och manuskripten utskrivna och korrekturlästa. Detta var före datorernas tid och arbetet var omfattande. De flesta som gjorde det var kvinnor. Den centrala personen i det sammanhanget var Ruth Wiklund-Ellestad. Hon började som räknebiträde i mitten på fyrtioalet och hade varit trettio år vid institutet när hon 1974 lämnade med pension.

Några år efter hennes ankomst kunde man bekymrat konstatera att institutets finanser råkat i viss oordning. En del av tillgångarna visade sig ha blivit investerade i en kosterbåt, som dessutom befann sig i sjunkande tillstånd. Det var definitivt inte bra alls och härvan borde snarast klaras upp. Eftersom Ruth uppenbarligen hade en del kunskaper i bokföringens praktiska mysterier fick hon uppgiften och på kort tid hade hon bringat reda i räkenskaperna. Under alla kommande år var det sedan hon som svarade för redovisningen och bokslutet och var min läromästare i dessa ting. Ruths lärdomar hade jag senare stor glädje av. Men Ruth var inte bara kamrer, utan också personalchef, den som skötte kontakterna med tryckerierna och mycket, mycket annat.

I verksamhet av det här slaget uppstår ständigt krisungar. Manus som inte blivit färdiga i tid, korrektur som måste levereras i morgon, fatala fel som upptäckts, varför en stor del av tabellerna måste göras om, folk som blivit sjuka och så vidare i all oändlighet. Bekymrade sitter vi inne på mitt rum och grubblar på hur vi skall klara upp saken. Med ett snabbt ryck är Ruth utanför dörren och har satt i gång med att ta itu med problemet.

Jonas Nordenson kom till institutet 1948, dvs. strax innan jag disputerade och sedan for till Amerika. Vi blev därför aldrig arbetskamrater vid institutet. Desto mer fick jag med honom att göra inom SNS, där Jonas var en aktiv styrelseledamot, och sedan som diskussionspartner, då jag kom tillbaka till institutet. Vi höll en nära kontakt under alla mina år som bankdirektör. Jonas blev så småningom direktör i Svenska Bankföreningen, där jag var styrelsemedlem och i olika omgångar ordförande.

Jonas var nog den mest briljanta person som jag träffat, men han var samtidigt en olycklig människa. Få kunde som han sammanfatta en diskussion så att vi alla kände att det här är kvintessensen av det vi ville ha sagt, även om vi inte kunde formulera det lika bra och väl som Jonas. Men när han skulle sätta ner sina tankar

på papperet då knöt det sig för honom och tvivlets svartalfer började gnaga honom. Han skyggade inför att formulera några definitiva slutsatser av sina resonemang och kände så starkt trycket att han förväntades åstadkomma något som inte bara var bra, det skulle också vara lysande. Varifrån trycket bland annat kunde komma var inte så svårt att föreställa sig om man mött hans far, den oerhört dominerande industriledaren och docenten i fysikalisk kemi – Harald Nordenson. Jonas kom därför aldrig att under sitt liv sätta de djupa spår, som många väntade sig och han själv så gärna ville.

En person som inte kunde karakteriseras som briljant och blixtrande, men som sannerligen kommit att sätta djupa spår var Erik Dahmén. I slutet på fyrtioalet höll vi båda på med vårt avhandlingsarbete vid institutet. När det körde ihop sig var det en lisa att gå in till Erik och börja prata om de problem man hade. På sin trygga halländska började han sätta sig in i svårigheterna och försöka bena upp dem. Det gick inte fortare än man lätt hängde med, när han envist borrade sig vidare. Det är väl inte minst denna envishet som lett till att hans insatser fått sådan betydelse. År efter år har han ihärdigt och konsekvent tagit upp vissa problem, som han starkt känt är av väsentlig betydelse. Erik var en litterär ekonom, det vill säga han var inte intresserad av de avancerade matematiska analysmetoder som på senare tid dominerat den akademiska forskningen. Långa tider kan det därför verka som om han var vid sidan om den egentliga diskussionen. Men Erik lät sig inte påverkas, utan från sina utgångspunkter tog han upp och analyserade de problem som enligt hans mening var de viktiga och uppmanade sina kolleger att komma ut ur den matematiska ”redskapsboden”.

Långt före de flesta av oss insåg han allvaret i miljöproblemen och introducerade idén att ”sätta pris på miljön”.

Under åren talade vi mycket med varandra; inte minst talade vi om företagare. Vad som utmärkte sådana och hur de fungerar. Vi hade härvid ett oss närliggande fall att begrunda. Samtalen med Erik om vårt studieobjekt – Marcus Wallenberg – och dennes göranden och låtanden, var inte bara lärorika utan innebar också att jag genom Erik kunde till höga vederbörande försöksvis framföra vissa tankar och idéer och få tillbaka en del matnyttiga informationer. Samtalen om MW blev inte mindre givande under alla de år då han inte längre var min ordförande, utan först min samarbetspartner inom bankväsendet och därefter min främste konkurrent. Allt givetvis inom de snäva gränser som banksekretessen sätter.

Det är naturligt att man inom näringslivet under den mångåriga socialdemokratiska eran kände sig alltmer tillbakaträngd och orättvist behandlad genom olika ingripanden från de styrandes sida. I remissvar och genom uppvaktningar protesterade man. Samtidigt kändes det, som jag tidigare varit inne på, torftigt att bara säga nej och inte själv ha ett program för hur olika samhällsproblem

skulle angripas. Med jämna mellanrum kom därför tanken upp under 1950- och 60-talen att näringslivet skulle be ett antal unga ekonomer och samhällsvetare sätta sig ner och skriva ett Näringslivets program. Flera sådana försök gjordes och tillsammans med Erik Dahmén och Jonas Nordenson har jag deltagit i flera diskussionsgrupper, som haft detta mål. Det var utomordentligt roliga och givande övningar för deltagarna, men så mycket resultat blev det inte.

Vad berodde detta på? Hämmades vi av medvetandet att vi aldrig skulle få våra uppdragsgivare med på våra förslag och att ett framläggande av dem kunde ha negativa konsekvenser för oss själva? Jag tror faktiskt inte det. Vi kände oss i hög grad oberoende. Det var nog något annat.

Förklaringen till vårt tillkortakommande var helt enkelt att vi var barn av vår tid och inte förmådde att höja oss ur den och se vår värld utifrån och med friska ögon. På samma sätt är det naturligtvis i dag. Vi är lika fångna av dagsproblemen, den aktuella diskussionen och den gängse bilden av verkligheten. I efterhand kommer vi att förvåna oss över att vi hade en så skev bild av verkligheten och inte insåg vad som verkligen var på gång och vilka slutsatser vi borde ha dragit. Så kommer det alltid att vara, men det är ett värde att inse det och därmed kanske få ökade möjligheter att tänka nytt och friskt.

När det gäller de ekonomiska vetenskaperna tror jag faktiskt risken för att alla anpassar sig till de vid varje tillfälle konventionella synsätten snarast har ökat och att avvikande idéer får svårare att göra sig gällande. Det finns en påtaglig tendens att mer systematiskt än tidigare bedöma unga forskares kvalitet efter antalet publicerade uppsatser i välrenommerade vetenskapliga tidskrifter. Under sådana omständigheter har naturligtvis forskarna all anledning att bygga vidare på de idéer som omfattas av de etablerade forskarna inom deras gren av vetenskapen. Att hålla sig väl med ”forskarsamhället” – i sig ett talande uttryck – blir mycket väsentligt.

EFTERTANKAR NEDTECKNADE I NOVEMBER 2008

Jag var knuten till IUI under de femton åren mellan 1945 och 1960, med undantag av två och ett halvt år då jag var stipendiat i Amerika och sedan chef för SNS. Skildringen ovan är skriven 1996, det vill säga 36 år efter att jag lämnat institutet. När jag i dag läser igenom texten är det nästan 50 år sedan jag slutade och väl det för huvuddelen av tiden. Minnet har alltså haft god tid på sig att blekna. Men det har det inte. Händelserna och människorna står mycket levande för mig och jag fylls av glädje och tacksamhet för att jag en gång hade turen att bli knuten till institutet.

Under krigsåren var det sparsamt med undervisning i samhällsvetenskaperna

vid Stockholms Högskola. Skulle man lära sig något fick man själv ta itu med litteraturen. Jag skriver på flera ställen i texten att IUI har varit min *Alma Mater* och det är verkligen sant. Den utbildning och fostran jag fått som forskare skedde i mycket stor utsträckning inom IUI. Jag har svårt att tänka mig en bättre utbildningsmodell än att samtidigt som man arbetar med egna undersökningsuppgifter ständigt ha tillgång till mer erfarna forskare med vilka man kan diskutera och pröva de problem och idéer som man har. De ungdomar som i dag knyts till IFN upplever rimligen samma sak.

På min tid var vi inte i så liten utsträckning tvungna att gå ut på fältet för att få tag på de primäruppgifter vi behövde. Numera finns på ett helt annat sätt sådana uppgifter i olika datoriserade register och forskaren kan göra jobbet sittande vid datorn i sin kammare – en fördel men också en nackdel. Jag upplevde alltid mycket starkt att det var först när man gav sig ut på fältet och träffade de människor som var forskningens föremål som man riktigt begrep problemen och fick möjlighet att frigöra sig från konventionella synsätt. Jag tror det är en viktig uppgift för IFN:s ledning att stimulera forskarna att ge sig ut på fältet och få kontakt med primärmaterialet. Förmodligen kommer de att vara en smula motsträviga.

När jag tänker på vad jag åstadkommit som praktiker är det tydligt för mig att det i stor utsträckning har sin grund i de insikter jag fick, de resultat jag kom till och den människa jag blev under åren vid IUI.

REFERENSER

- Bentzel, Ragnar m.fl. (1957), *Den privata konsumtionen i Sverige 1931–65*. Stockholm: IUI.
- Dahmén, Erik (1968), *Sätt pris på miljön: Samhällsekonomiska argument i miljöpolitiken*. Stockholm: SNS.
- Höök, Erik (1955), *Tjänstemännen och den industriella omvandlingen*. Stockholm: IUI.
- Höök, Erik (1962), *Den offentliga sektorns expansion: En studie av de offentliga civila utgifternas utveckling åren 1913–58*. Stockholm: IUI och Almqvist & Wiksell.
- Rundblad, Bengt G., Karl-Olov Samuelsson och Jan Wallander (1956), *Bilägaren och bilen*. Stockholm: IUI.
- Svennilson, Ingvar (1938), *Ekonomisk planering*. Doktorsavhandling. Stockholms Högskola.
- Wallander, Jan (1948), *Flykten från skogsbygden. En undersökning i Klarälvsdalen*. Stockholm: IUI.
- Wallander, Jan (1956a), "Samhällsplanering och industrilokalisering". *Plan*, årg. 11, nr 1, 1–7.
- Wallander, Jan (1956b), "Långtidsprogrammet och verkligheten". *Skandinaviska Banken Kvartalsskrift*, årg. 37, nr 2, 50–58.
- Wallander, Jan (1958), *Studier i bilismens ekonomi*. Stockholm: IUI.

Wallander, Jan (1962), *Verkstadsindustrins maskinkapital. En studie av dess sammansättning och av maskiners åldrande och död*. Stockholm: IUI.

Wallander, Jan (1995), *Budgeten – ett onödigt ont*. 2:a reviderade upplagan. Stockholm: SNS Förlag.

Wallander, Jan m.fl (1954), *Svensk television – efterfrågan, tillverkning, import. En prognos* (kompendium). Stockholm: IUI.

Wallander, Jan m.fl. (1955), *Industrien och förgubbningen*. Stockholm: IUI.

FÖRFATTARPRESANTATION



Jan Wallander är född 1920. Han kom till IUI 1945 och skrev där doktorsavhandlingen *Flykten från skogsbygden* (1949). Efter att först ha varit forskningschef och sedan vd för SNS återkom han 1953–61 till IUI som vd. Under denna tid gjorde han flera större egna studier, bl.a. *Studier i bilismens ekonomi* (1958) och *Framtidsperspektiv för svensk industri* (1961).

Jan Wallander lämnade den akademiska banan 1961 när han blev vd för Sundsvallsbanken. 1970 blev han vd för Handelsbanken och därefter styrelseordförande 1979–91. Numera är han hedersordförande.

Jan Wallander har skrivit ett flertal böcker om sin syn på företagsledning och ledarskap. Här kan bl.a. nämnas: *Ledarskap: teorierna och verkligheten* (1990) och *Budgeten – ett onödigt ont* (1994). Sina tankar och erfarenheter sammanfattar och utvecklar han i sin senaste bok *Med den mänskliga naturen – inte mot. Om att leda och organisera företag* (2002).

Han har också givit ut memoarerna *Livet som det blev: en bankdirektör blir till* (1997) och *Forskaren som bankdirektör* (1998).

Genom sitt mångåriga engagemang och ordförandeskap i Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse och Tore Browaldhs Stiftelse har han främjat forskning inom det ekonomiska området i Sverige.