



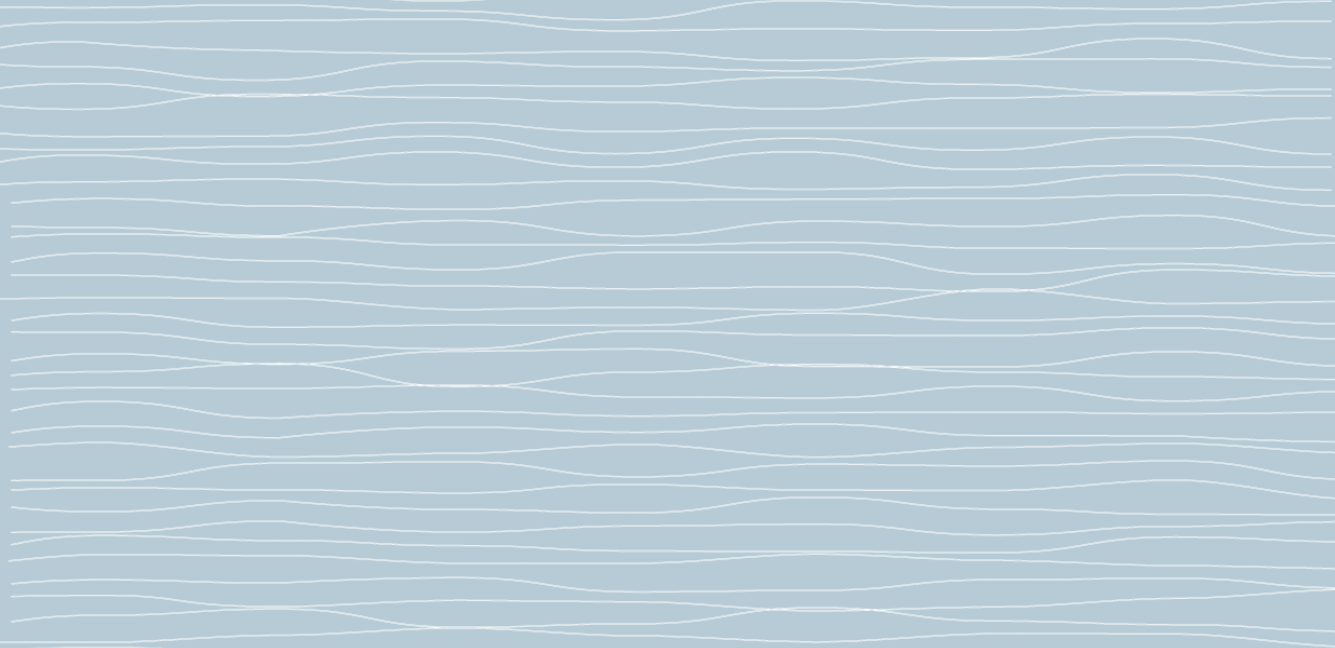
IUI/IFN:S ORDFÖRÄNDEN

ROBIN DOUHAN

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

Sju decennier av forskning om ett näringsliv i utveckling.

Stockholm: Ekerlids.



IUI/IFN:S ORDFÖRANDEN*

ROBIN DOUHAN

IUI/IFN:s styrelse har alltid utgjorts av personer med stor erfarenhet från näringslivet och dess villkor. För institutet har denna kompetens varit viktig för utstakandet av framtida forskningsriktning och för formulerandet av forskningsfrågor som utgår från relevanta och aktuella problem. De porträtt av styrelseordförandena som här tecknas är därför en viktig pusselbit i förståelsen av IUI/IFN:s utveckling.

Genom åren har IUI/IFN:s styrelse haft nio styrelseordföranden. Tillsammans representerar de centrala delar av svensk näringslivshistoria under det gångna seklet och in i nutid. Porträtten bygger på biografiska och självbiografiska källor och koncentrerar sig på respektive persons viktigaste insatser. Särskild tonvikt har lagts på sådant som direkt anknyter till uppdraget som ordförande för institutets styrelse. En mer detaljerad utredning av deras påverkan på institutets utveckling ligger dock utanför denna presentation.

J. SIGFRID EDSTRÖM (1870–1964)



Sigfrid Edström ledde den kommitté som 1938 beslutade om skapandet av Industriens Utredningsinstitut. Som ordförande i Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) och genom sitt stora engagemang för upplysningsfrågor blev Sigfrid Edström en starkt drivande kraft i IUI:s tillkomst. Han var också (1939–43) institutets förste ordförande.

Idén om ett utredningsinstitut ägnat studier av näringslivets villkor hade diskuterats bland ledande industrimän under en längre tid. Behovet framstod tydligt mot bakgrund av ett intellektuellt klimat där planhushållning och socialisering av många betraktades

* Ett varmt tack till Göran Albinsson Bruhner för konstruktiva synpunkter på en tidigare version av detta kapitel.

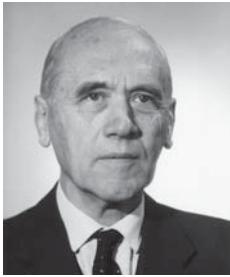
som reella alternativ. Inriktningen för ett utredningsinstitut blev dock föremål för intensiv debatt, inte minst gentemot Industriförbundet som var den andra stora intressenten vid sidan av SAF. På ena sidan stod de som argumenterade för att industrin hade behov av ökad kunskap och på den andra de som ansåg att industrin borde satsa på upplysning och opinionsbildning.

I ett tidigt vägledande dokument för IUI:s verksamhet är den första punkten uppgiften att genom utredningar ”göra industrien bättre rustad att möta de problem och uppgifter, som utvecklingen på de politiska, ekonomiska och sociala områdena kan komma att framkalla” (Henriksson 1990, s. 97). Som en annan viktig uppgift nämns den utåtriktade upplysningsverksamheten, vilket förmodligen i hög grad kan tillskrivas Edströms inflytande.

Tillsättningen av IUI:s förste chef, Ivar Anderson, speglar spänningen mellan utredning och upplysning. Anderson hade en gedigen akademisk bakgrund med doktorsgrad i statsvetenskap men var samtidigt en framstående pressman och huvudredaktör för Östergötlands Dagblad. Tidigare argumentation till trots fick det nyskapade institutet under Edströms ordförandeskap snart en tydlig inriktning mot forskning. Profileringen tydliggjordes i och med utnämmandet av den lovande, nyligen disputerade, nationalekonomen Ingvar Svenilsson till ny chef för institutet 1941. I publikationen *Industriproblem 1943* tillkännagavs formellt, att IUI nu var ett renodlat utrednings- och forskningsinstitut.

Som industriman är Sigfrid Edström främst ihågkommen som chef för ASEA-koncernen. Han rekryterades till posten 1903 efter att framgångsrikt ha lett elektrifieringen av spårvägarna i Zürich och Göteborg. Under Edströms tid vid ASEA utvecklades företaget till ett internationellt storföretag. När Edström avgick från posten som vd 1933 hade företaget under hans ledning vuxit från 1 400 till 10 200 anställda.

IUI var inte det enda uttrycket för Edströms samhällsengagemang. Bland mycket annat var han delaktig i bildandet av Sveriges Industriförbund och Sveriges Elektroindustriförening. Inom idrotten utmärkte sig Edström i unga år som en av Sveriges bästa sprinter. Senare i livet kom hans intresse för idrotten till uttryck som ledare och organisatör. Den främsta enskilda insatsen gjorde han som högste ansvarig för arrangerandet av Olympiska spelen i Stockholm 1912. Till hans gärningar hör även ett mångårigt engagemang i Sveriges idrottsförbund och i Internationella Olympiska Kommittén, där han var ordförande både vid spelen 1948 och 1952. Han var också initiativtagare till Internationella idrottsförbundet (Gunér 1989, Bratt 1950, 1953).

ERNST WEHTJE (1891–1972)

Ernst Wehtje var ledamot av IUI:s styrelse från starten 1939. Han övertog ordförandeskapet 1943 och ledde styrelsen fram till 1946, och var sedan kvar som styrelseledamot fram till 1962. Jan Wallander, vd 1953–61, minns honom som en stark röst i en styrelse som dominerades av Marcus Wallenberg.¹

Som utbildad jurist var Wehtje under sin levnad aktiv inom såväl näringsliv som politik och vetenskap. Hans främsta gärning som industriman var som chef för Skånska Cement, numera Skanska. Företaget växte under hans ledning till att bli ett av Sveriges största. Till Wehtjes insatser inom näringslivet hör även att han var styrelseledamot i Skandinaviska Banken, ordförande i Svensk Sockerfabriks AB och vice ordförande i Osram-Elektraverken.

Wehtjes koppling till industrin och hans ordförandeskap för IUI utgör ett bra exempel på den korsbefruktnings mellan forskning och näringsliv som möjliggörs inom institutets ramar. När Wehtje övertog ordförandeskapet i IUI:s styrelse var han involverad som sakkunnig i institutets forskningsprojekt i bostadsfrågor. Den så kallade Industribostadsutredningen hade som mål att kartlägga bostadsbehovet samt att utreda bostadsbyggandets roll i stävandet av arbetslöshet. Ernst Wehtjes stora engagemang och goda kontakter hjälpte till att göra utredningen till IUI:s dittills mest uppmärksammade forskningsprodukt (Curman 1944).

Under andra världskriget var Wehtje aktiv i en rad kommissioner. Han var engagerad i frågor rörande prissättning under krigsåren samt i efterkrigsplaneringen. Politiskt tillhörde Ernst Wehtje Högerpartiet. Efter kriget representerade han partiet i riksdagens första kammare och gjorde sig känd som en talesman för industrins intressen och underströk betydelsen av att staten ger näringslivet tillräcklig rörelsefrihet.

Ernst Wehtje bidrog även med insatser inom vetenskapliga institutioner. Han var bland annat ledamot av Kungliga Vetenskapsakademien och Kungliga Tekniska högskolans styrelse.

SVEN LUNDBERG (1889–1947)

Sven Lundberg tillträdde som ordförande för IUI:s styrelse 1946, han hade då varit ledamot i fyra år. Ett år senare avled han, 58 år gammal.

Lundberg var utbildad bergsingenjör med en gedigen utlandspraktik i Tysk-

¹ I telefonintervju med Robin Douhan, februari 2009.



FOTO: SAES ARBY

land, USA och Burma. Yrkeskarriären inleddes inom det i hög grad internationella Svenska Diamantborrnings AB. Hans första chefsuppdrag påbörjades 1931 som vd för Reymersholms Gamla Industri AB i Helsingborg. Han verkade senare även som vd för AB Förenade Superfosfatfabriker.

Som politiker tillhörde Lundberg Högerpartiet. Han representerade partiet i riksdagens andra kammare från 1937 fram till 1944. Politiskt var han främst en talesman för näringslivets intressen. Hans argumentation beskrivs dock som balanserad och han insåg fördelarna med en arbetsmarknad präglad av samförstånd och framhöll även trygghetsfrågornas betydelse. När han hastigt avled 1947 gavs han följande eftermäle av Axel Gjöres, företrädare för den socialdemokratiska regeringen (citerat i Söderpalm 1982):

[Lundberg var en representant] för modern industrialism, en man som betraktade det industriella livet inte bara såsom ett förvärvsmässigt företagande utan såsom ett stort samhälligt strävande, syftande till att göra förhållandena bättre för människorna.

SVEN SCHWARTZ (1891–1976)



FOTO: SAES ARBY

Sven Schwartz ledde arbetet i IUI:s styrelse under åren 1947–50. Han återkom sedan till IUI:s styrelse som ledamot under åren 1952–62.

Schwartz var bergsingenjör och började sin yrkeskarriär i svenska och utländska gruvbolag. Åren 1936–40 var han vd för Bolidens Gruv AB. Schwartz var som industriman även aktiv inom en lång rad andra näringar. Till de främsta insatserna hör posten som vd för Stockholms Bryggerier, arbetet som ledamot i styrelsen för Skandinaviska Banken och försäkringsbolaget Thule. Schwartz har beskrivits som ett av de första exemplen på ett, som det i dag kallas, styrelseproffs.

Sven Schwartz är kanske främst ihågkommen för sitt engagemang som mångårig ordförande i Industrikommissionen under andra världskriget och sedermera i Svenska Arbetsgivareföreningen. Krigsåren krävde en samordning av produktionen för krigsmaktens behov och andra strategiskt viktiga områden. Industrikommissionen ansvarade för fördelningen av produktionsmedel och råvaror, vilket innebar en balansgång mellan statens och industrins intressen. Schwartz insatser som medlare har beskrivits som mycket värdefulla (De Geer 2002). Som ordförande för SAF kom han fortsatt att spela en central roll för den intima samverkan

mellan staten och arbetsmarknadens intresseorganisationer som präglade efterkrigstidens Sverige. Schwartz ordförandeskap för SAF varade från 1947 fram till 1967 (med ett avbrott 1951–54). Hans roll i den svenska samförståndsmodellen för arbetsmarknaden blir tydlig i följande personbeskrivning.

[Schwartz] hade en märklig förmåga att ur den förvirrade mångfalden av argument urskilja det väsentliga och att finna på den i situationen riktiga framgångslinjen. Alla överbetoningar dog bort, den uppdrivna oron stillnade, det blev enighet kring bordet. Han behövde aldrig höja rösten, han blev aldrig irriterad. Han var i alla lägen den lugna och klara bedömningens man. (Gjöres 1967, s. 103)

I början av 1970-talet tillsattes en utredning för att studera ansvars- och arbetsfördelning mellan SAF och Industriförbundet. Schwartz tilldelades ansvaret för utredningen.² Slutsatsen blev att överlappning i arbete och ansvarsfrågor inte förekom i större utsträckning, och att ett samgående inte skulle förordas. 2001 slogs dock Industriförbundet och SAF samman till Svenskt Näringsliv. För IUI:s del innebar det att man nu hade endast en huvudman.

Sin sakkunskap i ingenjörsmässiga och tekniska frågor utnyttjade Schwartz senare i livet genom att delta i uppbyggnaden av gruvindustrin i Kongo efter landets självständighet. Hans intresse för vetenskapliga frågor mer generellt märktes även genom hans arbete som ledamot av Kungliga Vetenskapsakademien och Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien.

MARCUS WALLENBERG (1899–1982)

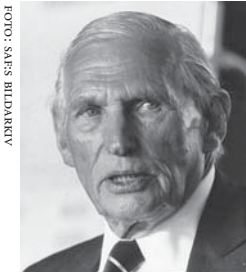


FOTO: SVENSKA BILDARKIVET

Marcus Wallenberg ledde IUI:s styrelsearbete under åren 1950–75, och är därmed institutets i särklass mest mångårige ordförande. Efter sin avgång 1975 utsågs han till institutets hedersordförande.

För att placera in IUI-perioden i Marcus Wallenbergs innehållsrika livsgärning kan nämnas att han 1946 efterträdde sin bror Jacob som verkställande direktör för Stockholms Enskilda Bank. När han övertog ledningen för IUI:s styrelse var han alltså sedan fyra år tillbaka operativ chef för kärnan i Wallenbergfamiljens maktsfär. Han hade förberett sig under mer än ett kvarts sekel för att axla rollen som tronarvinge. Utbildning vid Handelshögskolan hade följts av en mångårig praktik på utländska banker i Genève, London, New York, Paris och Berlin. Utöver djupgående kunskap om bankverksamhet grundlades

² Se vidare Lars Kritz bidrag i denna volym.

under dessa år ett svåröverträffbart kontaktnät och vida språkkunskaper. Efter hemkomsten 1925/26 inträdde Marcus Wallenberg i bankens verkställande ledning och blev efter något år även styrelseledamot.

Som industriman hade Marcus Wallenberg mött sina första utmaningar som styrelseledamot i Atlas Diesel och ASEA. Det som i Ulf Olssons (2000) biografi benämns hans gesällprov var dock hanteringen av Kreugeraffären. När Kreugerkoncernens hopplösa finansiella ställning blev uppenbar 1932 utformades en plan där Riksbanken tillsammans med de tre stora affärsbankerna skulle gå in med ytterligare krediter för att rädda koncernen. Krisen krävde ett snabbt beslut, och eftersom både brodern Jacob och fadern Marcus Wallenberg Sr var på resa föll ansvaret på Marcus Wallenberg. På grundval av information från utländska kontakter vägrade han både inför riksbankschefen och statsministern att bevilja ytterligare lån. Beslutet visade sig dagarna efteråt vara riktigt.

Som initierad i Kreugeraffären föll en stor del av ansvaret för att lösa upp krångliga ägarförhållanden i kölvattnet av krisen på Marcus Wallenberg. Hans långvariga engagemang i LM Ericsson kan ses som en direkt konsekvens av detta händelseförlopp. Till LM Ericsson kan läggas en lång lista av företag där han gjorde betydande insatser; Saab och SAS kan nämnas som två framträdande exempel.

Lika vanskligt som det är att försöka sammanfatta Marcus Wallenbergs gärningar inom svenskt näringsliv är det att uttala sig om vad som gjorde honom så framgångsrik. En utpräglad noggrannhet och sinne för detaljer kombinerat med en helhetsvision och en blick för de stora sammanhangen bör dock nämnas som utmärkande för hans ledarskap. Jacob Palmstierna lyfter fram en annan nyckel till hans framgångar,

[D]et handlade om en lidelse för affärer och för människor, en lust att till varje pris finna den ideala kombinationen av företag och rätt företagsledare. Allting skulle – med ett uttryck han gärna använde – vara ”musikaliskt”. (Palmstierna 2008, s. 51)

Prägeln på de företag där Marcus Wallenberg engagerade sig avslöjar en annan av hans starka drivkrafter, nämligen tilltron till nya tekniska landvinningar. Detta märktes inte minst i Stockholms Enskilda Bank efter hans tillträde som verkställande direktör. Kassatjänsterna moderniserades med nya maskiner och effektiviteten i dokumenthantering ökades kraftigt genom tidigt införande av hålkortstekniken. Passionen för innovationer och ny teknik kom också till uttryck i skapandet av Incentive 1963, ett företag vars syfte var att medverka till att företag med inneboende växtkraft fick ytterligare utveckling. Detta var en tidig form av vad som i dag kallas *venture capital*-verksamhet.

Innovatörens betydelse för tillväxten studeras i dagens IFN inom ramen för

ett särskilt entreprenörskapsforskningsprogram. Marcus Wallenberg återkom flera gånger till detta tema. I IUI:s skrift *Industriproblem 1960* säger han följande om ekonomisk utveckling.

Den avgörande rollen i denna utveckling har spelats av de progressiva företagarna – innovatörerna – och det är förutsättningarna för och verkningarna av deras aktivitet, som varje studium av det ekonomiska framåtskridandet i första hand måste gälla. (Wallenberg 1960, s. 12)

För IUI var det naturligtvis en stor styrka att ha svenskt näringslivs mäktigaste man som styrelseordförande. När det gällde att få företag att ställa upp med pengar till IUI eller ställa material till förfogande, var namnet Wallenberg en säker dörröppnare. Utöver denna mycket påtagliga nytta för institutet bör två andra viktiga konsekvenser av Marcus Wallenbergs ordförandeskap nämnas. Båda dessa illustreras i följande återgivning av Åke Sundström³ som var anställd på IUI 1958–69.

När det gäller MW:s respekt för forskarnas integritet var det, vill jag minnas, en allmänt delad åsikt om vår på den tiden oerhört mäktige styrelseordförande – en viktigare person än statsministern. Utifrån sin status kunde han kanske förväntas uppträda arrogant och styrande (utöver medverkan i valet av projekt), men visade sig tvärtom vara en intresserad lyssnare som accepterade våra slutsatser även om de ibland kolliderade med hans föreställningar eller intressen.

Marcus Wallenberg höll sig uppdaterad om den forskning som producerades inte minst genom de sammanfattningar som Erik Dahmén försåg honom med. Institutets forskning kom på så sätt att användas som argument i praktiska spörsmål av ingen mindre än den mäktigaste företrädaren för svensk industri. Detta torde ha bidragit till att ge IUI:s forskning högt anseende inte bara inom akademiska kretsar utan även i näringslivet.

Den andra viktiga aspekt av Marcus Wallenbergs ordförandeskap som man kan framhålla är hans respekt för den oberoende forskningen och IUI:s självständiga ställning. Han beskriver själv sin inställning i följande ord:

I det praktiska arbetet inom institutet och dess styrelse kom man snart underfund med att det enbart var en sådan objektivt utredande verksamhet som institutet borde ägna sig åt. Övertygelsen att detta är en riktig linje har under årens lopp vuxit sig allt starkare och lett till att institutet kommit att bedriva sin verksamhet på ungefär

³ I e-postkorrespondens med Magnus Henrekson hösten 2008, återgivet med Åke Sundströms godkännande.

samma sätt som t.ex. de forskningsinstitut, vilka är knutna till universitet och högskolor. (Wallenberg 1960, s. 9)

Om näringslivets mest inflytelserike man lyssnade till och respekterade forskning med ambitioner på objektivitet, vem borde då inte göra det? I ett annat bidrag till denna volym berättar Jan Wallander om en episod från den tid då det rådde debatt kring var Stockholms storflygplats skulle ligga (Wallander 2009). Han var IUI-chef och Marcus Wallenberg hade beställt en utredning från IUI i frågan. Marcus Wallenberg var genom sin ställning i SAS mycket involverad i debatten och själv övertygad om att Jordbro var det bästa alternativet. IUI:s utredning förordade däremot Arlanda. Detta gav upphov till en argumentationsstorm från Marcus Wallenbergs sida. Han fick dock till sist ge upp eftersom Wallander inte tänkte vika en tum från principen att publicera de resultat IUI hade kommit fram till.

Marcus Wallenbergs prestationer och insatser inskränkte sig inte snävt till de egna ekonomiska intressena. Till de saker som bör nämnas även i ett kort porträtt som detta hör hans insatser under krigsåren, främst som ledamot av svenska kommittéer i krigshandelsförhandlingar med England och USA. I det storpolitiska spelet under krigsåren kom Marcus Wallenberg tack vare sitt omfattande kontaktnät att vid flera tillfällen hamna i händelsernas centrum.

ERLAND WALDENSTRÖM (1911–1988)

FOTOGRAF: VIKTOR J. OLSSON



Erland Waldenström var ordförande i IUI:s styrelse under åren 1975–85. Han hade sedan 1962 varit ledamot av styrelsen.

Med en examen från KTH som kemiingenjör inledde Waldenström sin karriär inom cellulosaindustrin (Lindman 1955). Hans främsta gärning som industriman var som vd i Grängesbergs AB under 19 år fram till 1971. Han frånträdde då den verkställande positionen och blev i stället ordförande i bolagets styrelse. Företaget bedrev förutom järnvägstransporter även gruvverksamhet, metallverk och rederirörelse. I mitten 70-talet drabbades Grängesbergs AB hårt av varvskrisen och de snabba strukturomvandlingarna i svenskt näringsliv. Waldenström ställde, som en följd av krisen i företaget, sin plats i styrelsen till förfogande 1977.

Waldenström hade ett stort intresse för akademiska frågor och är sannolikt den ordförande för IUI som ägnat mest tid åt egen forskning inom nationalekonomi. Han var tidigt engagerad i IUI och tillsammans med Ingvar Svennilson författare till studien *Till frågan om det industriella framåtskridandet*, en av de

första skrifterna som gavs ut av institutet (1942). Han deltog även som sakkunnig och medarbetare i Norrlandsutredningen och Småindustriutredningen, två av de projekt som tilldelades mycket resurser under IUI:s första år. Han bidrog även till internationellt samarbete i den ekonomiska Europakommission som tillsattes av Förenta Nationerna efter andra världskriget.

När Waldenström övertog ordförandeskapet för IUI:s styrelse var Sverige mitt inne i en lågkonjunktur, vilken inte minst hade drabbat det egna företaget Grängesbergs AB. Konjunkturläget och en begynnande insikt om att Sverige tappat i konkurrenskraft fick även avtryck i IUI:s forskning. I förorden till IUI:s årsböcker under slutet av 1970-talet betonar Waldenström vikten av långsiktiga utredningar och särskilt en analys av konkurrenskraftens utveckling (Industriens Utredningsinstitut 1977a, 1977b; 1979).

Stig Ramel (1994, s. 399) beskriver Waldenström som en ”ovanlig fågel i svenskt näringsliv”. Hans inblandning i debatten kring löntagarfonderna understryker detta. Den s.k. Waldenströmgruppen bildades 1974 och finansierades av Industriförbundet (sedermera även SAF). Uppgiften var att utforma alternativa förslag till den ursprungliga Meidnerska idén.⁴ Waldenström kom att förespråka en modell där en del av vinsten skulle tillfalla arbetarna i form av aktier. Under de år som debatten kring fonderna varade växte motståndet i de egna leden och kompromissviljan avtog. Därmed minskade även betydelsen av alternativa lösningar. Waldenström höll trots detta styvnackat fast vid sitt förslag; kanske var denna envishet ett utslag av forskarens fascination för eleganta teoretiska konstruktioner. I slutänden fann sig Waldenström utmanövrerad och fick backa från sitt förslag (Meyerson 1997).

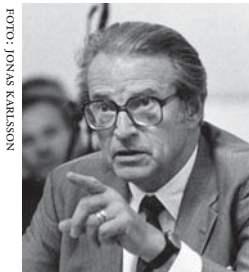
Erland Waldenström är den ordförande som det har varit svårast att teckna ett rättvisande porträtt av. Waldenström var i Stig Ramels ord både en örn och en näktergal: ”Som örn blev han vingklippt genom att det stolta Gränges blev ett offer för kostnadskrisen och lågkonjunkturen [...] som näktergal ska hans minne leva länge” (Ramel 1994, s. 399). Ramel åsyftar i den sista strofen Waldenströms insatser inom viktiga kulturinstitutioner. Följande beskrivning av Tore Browaldh ger ytterligare inblick i denna komplexa personlighet.

[Erland Waldenström] är en ”scholar and gentleman”, för att använda en engelsk term i hög grad tillämplig på denne lärde man, som trots sina asketiska drag och något av den introvertes skygga leende har en finstämd humor och förmåga att uppskatta både en Sole Walewska och ett glas Pouilly Fuissé. Bredden på hans intressen kan exemplifieras med ordförandeskapet i Thielska Galleriet och Konsertför-

⁴ Gruppens förslag var endast vägledande. Industriförbundet och SAF förbehöll sig rätten att själva ta ställning till dess förslag (Meyerson 1997, s. 108).

eningen, omfattande kunskap i skönlitteratur och skicklighet som pianist – klassisk musik. Någon gång då vi promenerat tillsammans har jag kallat honom för näringslivets Carl von Linné; Erland är nämligen en skicklig botaniker och har på sin meritlista vissa fynd i Tivedens flora. (Browaldh 1980, s. 273)

CURT NICOLIN (1921–2006)



Curt Nicolin ledde IUI:s styrelse under åren 1985–93, men hade sedan 1976 varit styrelseledamot.

Curt Nicolin var utbildad ingenjör med inriktning mot flygteknik och befann sig tidigt i sin karriär i fronten av teknikutvecklingen på området. Följande måleriska beskrivning, hämtad från Olof Ehrenkronas biografi, tjänar väl som ingress till ett porträtt av Curt Nicolin:

Till och med hans personlighet för tanken till en turbin, det kompakta kraftpaketet med ett inre liv som går på högvarv. (Ehrenkrona 1991, s. 108)

Efter avslutade studier vid Kungliga Tekniska högskolan gjorde Curt Nicolin en snabb karriär vid STAL (Svenska Turbinfabriks Aktiebolaget Ljungström). Det hade beslutats att Sverige skulle satsa på att utveckla en egen jetmotor och STAL var huvudpartner i utvecklingsarbetet. Den unge ingenjören Nicolin blev den som i praktiken ledde arbetet fram till en färdig prototyp. Det var en ingenjörsmässig prestation av stora mått, och Curt Nicolin tilldelades hedersmedalj av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien för sitt arbete. Projektet var ändå en industrimässig besvikelse för Nicolin eftersom produktion av en egen flygplansmotor visade sig vara för dyr för ett litet land som Sverige.

Curt Nicolins ledarskapstalang och blick för rationell industriell produktion hade uppmärksammats av Marcus Wallenberg. Några år efter det avslutade projektet med jetmotorn gav han Nicolin erbjudandet att bli vd för STAL. Efter att ha lett företaget genom sammanslagningen med de Laval Ångturbin AB fortsatte hans karriär 1961/62 som vd för ASEA. Under hans tid utvecklades bland annat företagets kärnkraftsverksamhet och robottekniken introducerades som en viktig produkt. Nicolin var vd för ASEA fram till 1976 och satt sedan kvar som styrelseordförande fram till 1991, dvs. även under fusionen med schweiziska Brown Boveri år 1987.

Hans tillträde vid ASEA uppskötts med drygt ett år av ett oanat mellanspel. Det inleddes med att Nicolin sent en kväll fick ett telefonsamtal från Marcus Wallenberg som meddelade att: ”I morgon blir du utsedd till verkställande

direktör i SAS”. Efter nio månader av intensivt spar- och rationaliseringsarbete hade Nicolin vänt flygbolagets förlust till vinst. Relationen med Marcus Wallenberg utvecklades under åren och kan beskrivas som nära. Det förtroende som industrimannen Wallenberg visade den unge ingenjören illustreras av följande episod. Vid tillträdet som vd för ASEA fanns röster i styrelsen som undrade om det var tillrådligt att omedelbart låta den unge ingenjören påbörja ett omfattande förändringsarbete, Marcus Wallenberg stödde Nicolin helhjärtat.

Ni ville ju ha en vd med friska idéer och ni har ju vid flera tillfällen framfört önskvärdenheten att öka räntabiliteten i företaget. Här får ni nu en massa förslag för att förverkliga det, och jag kan inte förstå varför vi inte skall låta honom sätta igång med detsamma. (Ehrenkrona 1991, s. 146)

Som ordförande för SAF under åren 1976–1984 spelade Nicolin en viktig roll för mobiliseringen av näringslivet gentemot en allt mer radikaliserad arbetarrörelse. Den stora arbetsmarknadskonflikten 1980 kan till stor del tillskrivas Nicolins ovilja att retirera och hans förmåga att få de egna leden att sluta upp bakom sig. Utfallet av strejken var ett nederlag för SAF, till stor del beroende på sviktande stöd från den borgerliga regeringen. Trots detta kan konflikten ses som en vändpunkt eftersom man från näringslivshåll hade visat att man var beredd att strida för sina intressen. Näringslivets kompromisslöshet fick även i löntagarfondsfrågan en tydlig frontfigur i Nicolin. Protestaktionen 1983 som samlade 75 000 demonstranter visade tydligt uppslutningen bakom honom. Även efter åren i SAF fortsatte Nicolin att påverka utformningen av politiken. Han satt med i den utredning som föregick 1990/91 års reformering av företagsbeskattningen. Tack vare ett tydligt mandat från näringslivets makthavare kunde Nicolin verka som en stark förespråkare för reformbehovet.

Nicolins sinne för teoretisk reflektion kommer till uttryck i hans bok *Makt och ansvar* (Nicolin 1976), som skrevs kring tiden för hans frånträde som vd för ASEA. En noggrann teoretisk strukturering och kalkylering låg även bakom de omfattande rationaliserings- och omorganiseringsarbeten han genomförde i ledande positioner. Det teoretiska intresset riktade sig också mot bredare samhällsfrågor och nationalekonomiska frågeställningar. Särskilt på senare år fanns tid och utrymme att odla detta intresse, och kopplingen till IUI var då viktig. Nicolin var en varm tillskyndare av IUI:s forskning och hans ordförandeskap innebar en post som han inte försummade. Gunnar Eliasson som då var vd för IUI berättar om hur Nicolin kunde ringa upp honom och föra timslånga diskussioner. Samtalen handlade ofta om stora samhällsekonomiska frågor såsom marknadsekonomins gränser (en fråga som även kom att ge namn åt ett IUI-projekt). Vid ett tillfälle

avbröts samtalet först när batterierna till den mobiltelefon som Eliasson använde sig av i sitt sommarhus tog slut.⁵

HÅKAN MOGREN (1944–)



Håkan Mogren var ordförande för IUI:s styrelse under åren 1993–2003.

Håkan Mogren tog civilingenjörsexamen vid KTH 1969, dit han senare återvände för forskarutbildning inom bioteknik. Efter disputation 1974 arbetade Mogren en kort tid som vd för det av Norsk Hydro och Marabou samägda bolaget Norprotein innan han 1977 blev vd för Marabou.

Som industriman är Mogren främst känd som vd för Astra under perioden 1988 till 1999. Läkemedelssektorn präglades under dessa år av en snabb struktur-omvandling, och 1999 tog Håkan Mogren initiativet till fusionen mellan Astra och det Londonbaserade företaget Zeneca. Engagemanget i det fusionerade bolaget fortsatte i styrelsearbetet där Mogren nu är vice ordförande. Utöver detta uppdrag är han i dag ledamot av styrelsen för Investor AB och den franska livsmedelsproducenten Groupe Danone. Den internationella prägeln på Mogrens karriär understryks av tidigare styrelseuppdrag i bl.a. Norsk Hydro och det franska företaget Rémy Cointreau.

I en intervju sammanfattar Mogren sin syn på ordförandens roll i IUI.⁶ Denne ska tjäna som en partner i utstakandet av forskningsinriktning och uppställandet av för näringslivet relevanta forskningsfrågor. I kraft av sin ledarskapsfarenhet blir ordföranden även ett viktigt bollplank i praktiska och administrativa frågor, och dennes personliga nätverk blir en effektiv dörröppnare. Slutligen nämner Mogren ordförandens betydelse i finansiering av verksamheten. Denna del av uppdraget kräver särskilt omdöme eftersom bindningen vid enskilda uppdragsgivare på längre sikt kan komma att stå i konflikt med IUI:s roll som ett oberoende forskningsinstitut.

Gentemot huvudmännen minns Mogren hur det ibland kunde finnas enskilda personer som efterlyste ett mer ”högljutt” IUI i debatten. Trots att han instämmer i vikten av synlighet betonar Mogren att det kräver att man har väl på fötterna. Trovärdigheten och genomslaget i debatten ligger ytterst i väl underbyggda påståenden. Det är intressant att notera hur den spänning mellan forsk-

⁵ Intervju med Robin Douhan, februari 2009.

⁶ Intervju med Robin Douhan, januari 2009, återgivningen är granskad av Håkan Mogren.

ning och upplysning som fanns vid tiden för grundandet av IUI går som en röd tråd genom institutets historia in i nutid.

Med en egen bakgrund inom naturvetenskaplig forskning kan Mogren även reflektera över skillnaderna gentemot samhällsvetenskapens förutsättningar. I så måtto att man utgår från tidigare vetenskapliga resultat och kritiskt tillämpar de senaste metoderna är angreppssätten likartade. Samtidigt föreligger olikheter i möjligheten att bevisa studerade samband. Inom nationalekonomi är de studerade sambanden mer makroskopiska och sammansatta och därför svårare att bevisa. Detta, menar Mogren, förminskar inte den samhällliga nyttan av att studera dem.

Den forskning som presenterades under styrelsemötena kunde ofta tjäna som en viktig inspirationskälla. Mogren beskriver dessa tillfällen som en pedagogisk övning med diskussioner kring ekonomiska och ekonomisk-politiska processer. Forskarna kunde med hjälp av nationalekonomiska metoder och resonemang ofta förmedla en övergripande bild till de inom näringslivet praktiskt verksamma styrelsemedlemmarna. De senare bidrog till att nyansera generella teorier och ge dem en förankring i verkligheten. Vid dessa tillfällen blev Mogren tack vare sin egen vetenskapliga bakgrund, som han själv säger, ”inte så imponerad att det hindrade mig från att ifrågasätta”.

Mogrens insatser utanför näringslivet märks på flera sätt än genom det mångåriga ordförandeskapet i IUI. Hans internationella engagemang har kommit till uttryck genom ett tioårigt ordförandeskap i Sweden-Japan Foundation, ordförandeskap i Sverige-Amerika Stiftelsen och nu i Svensk-Engelska Föreningen. Intresset för vetenskapen märks i dag främst i hans arbete som ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien.

BJÖRN HÄGGLUND (1945–)



Björn Häggglund är sedan 2003 ordförande för IFN. Därmed har han varit delaktig i de förändringar som skedde när institutet bytte namn från Industriens Utredningsinstitut till Institutet för Näringslivsforskning.

I likhet med tidigare ordförande för IUI/IFN har Björn Häggglund en gedigen karriär inom näringslivet. Han har även en bakgrund inom vetenskaplig forskning och mångårig erfarenhet av offentlig förvaltning.

Redan under studietiden hade Häggglund siktet inställt på att forska. Efter examen som jägmästare 1968, engagerade han sig i forskningsprojekt som syftade till att utveckla nya metoder för att fastställa skogsmarkens bördighet. Detta arbete, som hade en utpräglad matematisk-statistisk inriktning, ledde bl.a. fram till en

doktorsexamen 1972. Hägglund bidrog till utvecklandet av prognosmodeller för skogstillväxt, vilka möjliggjorde ett mer effektivt skogsbruk. Han tillträdde 1977 en professur i skogsinventering, s.k. skogstaxering, och engagerade sig i skapandet av ett nytt system för att skatta de långsiktiga avverkningsmöjligheterna i de svenska skogarna. År 1983 blev han dekanus för Lantbruksuniversitetets skogsvetenskapliga fakultet.

Hägglund utnämndes 1985 till generaldirektör för Skogsstyrelsen. Skogsbruket genomgick under denna tid stora förändringar, främst drivna av en snabb förskjutning av politikens tillämpning i riktning mot mer naturvårdshänsyn. Hägglund beskriver själv hur tiden som chef för en stor offentlig myndighet var en värdefull erfarenhet som gav insikt i det politiska systemet och i politiskt beslutsfattande.⁷

Efter att ha accepterat ett erbjudande om tjänst som skogschef vid STORA (vd STORA Skog) lämnade Hägglund statsförvaltningen 1991. På sin nya befattning ansvarade han för företagets virkesförsörjning under en tid av snabb rationalisering och mekanisering av avverkningsprocessen. Sex år senare tillträdde han posten som koncernchef för STORA. Snart aktualiserades en fusion med det finska företaget Enso, och Hägglund befann sig återigen i centrum för stora omvandlingar. Han insåg den industriella potentialen i en fusion mellan de båda företagen och blev en starkt drivande kraft i förverkligandet av Stora Enso. Företaget fick sitt huvudkontor i London; Hägglund sammanfattar den moderna industrimannens villkor i följande ord: ”Som operationell chef kom jag att vara utlandssvensk, en positiv upplevelse även om jag tillbringade fler nätter på flygplatser och hotell än i den trivsamma Londonvåningen.”

Björn Hägglund är sedan 2005 pensionerad från Stora Enso men är fortfarande aktiv inom ett flertal styrelser, däribland Alfa Laval. Många av uppdragen är inom skogsindustriföretag, såväl etablerade som nya och innovativa. Hans intresse för skogen, inte bara som en industriresurs, märks genom engagemanget som ordförande i Världsnaturfonden i Sverige och styrelseledamot av stiftelsen för miljöstrategisk forskning (MISTRA). Utanför sammanträdesrummen driver Björn Hägglund också en skogs- och jordbruksfastighet norr om Stockholm. Ungdomens forskande och teoretiserande har ersatts av handgriplig tillämpning av resultaten i fält.

⁷ Referatet samt nedan angivna citat bygger på e-postkorrespondens med Robin Douhan hösten 2008, återgivningen är granskad av Björn Hägglund.

REFERENSER

- Bratt, Karl Axel (1950, 1953), *J. Sigfrid Edström. En levnadsteckning*. Stockholm: Norstedts.
- Browaldh, Tore (1980), *Vägen vidare*. Stockholm: Norstedts.
- Curman, Jöran (1944), *Industriens arbetarebostäder*. Stockholm: IUI.
- De Geer, Hans (2002), "Sven Gustav Schwartz". I *Svenskt Biografiskt Lexikon*. Stockholm: Norstedts.
- Ehrenkrona, Olof (1991), *Nicolin – En svensk historia*. Stockholm: Timbro Förlag.
- Gjöres, Axel (1967), *Vreda vindar*. Stockholm: Norstedts.
- Gunér, Göran (1989), *Tala inte – handla!* Dokumentärfilm om J. Sigfrid Edström baserad på dennes dagboksanteckningar och omfattande film- och fotoarkiv. Stockholm: Athena Film.
- Henriksson, Rolf G. H. (1990), *Som Edström ville – Hur IUI blev till*. Stockholm: IUI.
- Industriens Utredningsinstitut (1943), *Industriproblem 1943*. Stockholm: IUI.
- Industriens Utredningsinstitut (1977a), *Verksamhetsåret 1976*. Stockholm: IUI.
- Industriens Utredningsinstitut (1977b), *Verksamheten 1977–1978*. Stockholm: IUI.
- Industriens Utredningsinstitut (1979), *IUI 40 år: 1939–1979: Företagen i marknadsökonomi*. Stockholm: IUI.
- Kritz, Lars (2009), "Transportexpert – men inte bara". I denna volym.
- Lindman, Sigurd (1955), "Erland Waldenström". I *Svenska män och kvinnor*. Stockholm: Bonniers.
- Meyerson, Per-Martin (1997), *Sockerbagare i doktorshatt – en självbiografi*. Stockholm: Fischer & Co.
- Nicolin, Curt (1973), *Makt och ansvar*. Stockholm: Askild & Kärnekull.
- Olsson, Ulf (2000), *Att förvalta sitt pund: Marcus Wallenberg 1899–1982*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Palmstierna, Jacob (2008), *Jacobs steg: triumfer och nederlag i en bankmans liv*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Ramel, Stig (1994), *Pojken i dörren: minnen*. Stockholm: Atlantis.
- Svennilson, Ingvar och Erland Waldenström (1942), *Till frågan om det industriella framåtskridandet i Sverige*. Stockholm: IUI.
- Söderpalm, Sven Anders (1982), "Sven Lundberg". I *Svenskt Biografiskt Lexikon*. Stockholm: Norstedts.
- Thiel, Jacques (1955), "Ernst Wehtje". I *Svenska män och kvinnor*. Stockholm: Bonniers.
- Wallander, Jan (2009), "Mina år vid IUI". I denna volym.
- Wallenberg, Marcus (1960), "Industriens Utredningsinstitut 1939–1956". I *Industriproblem 1960*. Stockholm: Industriens Utredningsinstitut.

FÖRFATTARPRESENTATION



institutionella faktorer.

Robin Douhan är född 1978 och fil.lic. i nationalekonomi från Uppsala universitet (2009). Han är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm och har en fil. mag. i filosofi och sociologi från Uppsala universitet. Robin Douhan är anställd vid IFN där han arbetar med att slutföra sin doktorsavhandling. Hans forskning är inriktad på innovationer och entreprenörskap med särskilt fokus på hur de påverkas av (och i sin tur påverkar)