

# TVÅ RÖSTER FRÅN NÄRINGSLIVET

GUNNAR UNGER intervjuar bankdirektör GUSTAF SÖDERLUND  
och direktör MATTS CARLGREN

PÅ UPPDRAG av Svensk Tidskrift har Gunnar Unger intervjuat två framstående företrädare för Sveriges ekonomiska liv, en äldre och en yngre, om deras syn på borgerlig samverkan och därmed sammanhängande problem. Det är bankdirektör Gustaf Söderlund och direktör Matts Carlgren, som i anslutning till intervjun här nedan presenteras av utfrågaren. Bland de spörsmål som berörs är den politiska utvecklingen inom landet i stort; relationerna mellan näringslivet och regeringen resp. oppositionen; utsikter, former och program för en ev. borgerlig samverkan; ägardemokratin; näringslivets ideologi och företagarnas engagemang i det politiska livet. Intervjusvaren må tala för sig själva, men man kan konstatera en intressant och sannolikt karakteristisk generationsmotsättning i skillnaden mellan Gustaf Söderlunds mörka pessimism och Matts Carlgrens låt vara försiktiga optimism.

\*

Gustaf Söderlund, f. 1890, hör till det svenska näringslivets *grand old men*. Han är bondson från Dalarna och det är något ursvenskt och kärnfriskt över hans trygga dalmål, hans fasta handslag, hans klara gråblå

blick och skarpskurna, väderbitna drag. Söderlunds begåvning och duglighet gjorde sig tidigt gällande. Efter kansliexamen i Uppsala hamnade han i finansdepartementet, där den dåvarande lagbyråchefen Torsten Nothin fick ögonen på honom och såg till att han, fast lika högersinnad som Nothin var socialdemokratisk, utnyttjades efter förmåga och behandlades efter förtjänst. År 1924 blev Söderlund statssekreterare i departementet och skötte sin befattning så förtjänstfullt att han två år senare erbjöds posten som finansborgarråd i Stockholm — det var under den längst förgångna tid då den mäktigaste av Stockholms tyranner var högerman. Sparsamhet med allmänna medel, ordningssinne, ansvarskänsla och lysande administrativ skicklighet präglade hans värv som borgarråd. Det var bara följdriktigt att han år 1931 utsågs till verkställande direktör i Svenska Arbetsgivareföreningen i vilken befattning han kvarstod i precis tio år. Det är en väsentlig del av Söderlunds livsgärning — kanske den väsentligaste — som han ägnat SAF och där har han också satt outplånliga spår. Vad vi brukar kalla Saltsjöbadsandan, den anda som resulterat i Sveriges över hela världen beundrade och avundade arbetsfred, är i hög grad hans förtjänst. Med sin förening av fasthet och lugn besinning, med sin klara blick för ekonomiska realiteter, sitt sunda, sansade omdöme och sin bottenärlighet tillvann sig Gustaf Söderlund som arbetsgivargeneral allmän aktning i hela landet. Hans auktoritet var lika stor på

arbetstagar- som arbetsgivarsidan. Hans namn blev synonymt med pålitlighet, i Gustaf Söderlund lärde man sig att se själva hedern personifierad. Det var heller inte underligt att när kriget kom och Sverige tycktes hotat att dras in i den stora konflikten, mångas tankar gick till Gustaf Söderlund som räddaren eller en av räddarna i nödens stund. Han har inte så litet i sitt väsen som för tanken till den traditionella bilden av Engelbrekt och när det talades om en regering av starka män, nämndes Gustaf Söderlunds namn bland de första. Men det blev inte på det politiska området han skulle göra sin stora insats för Sverige under kriget utan på det ekonomiska. Vid krigsutbrottet utsågs han till ordförande och chef för industrikommissionen, där han under fyra pressande år uträttade ett arbete som gjorde honom förtjänt av hela nationens tacksamhet. Åran av att det svenska näringslivet, enkannerligen den svenska industrin, trots krigsårens påfrestningar fungerade så effektivt som fallet var, är till stor del hans. Efter att ha varit ordförande i Arbetsgivareföreningen 1943-46 utsågs han sistnämnda år till chef för Skandinaviska Banken. På denna post fram till 1957 och sedan som bankens styrelseordförande i ytterligare fyra år har Gustaf Söderlund fortsatt att inta en central ställning i Sveriges ekonomiska liv.

Då den stora socialistiska anstormningen mot vårt samhälle satte i gång efter kriget i skördetidens tecken hörde Gustaf Söderlund till dem som organiserade den borgerliga motståndsrörelsen. Men hans förhoppningar på solidariteten inom oppositionen — liksom i viss mån inom näringslivet — sveks, han resignerade och föredrog småningom att jaga älg framför att jaga socialdemokrater. En djup pessimism beträffande borgerlig-

hetens framtid och möjligheterna för en borgerlig samling kännetecknar också hans uttalande för Svensk Tidsskrift.

#### **Gustaf Söderlund:**

Det som gjort starkast intryck på mig i vårt politiska liv under de senaste decennierna har naturligtvis varit den klara och tydliga utvecklingen i riktning mot ett enpartivälde. Jag har mer och mer blivit övertygad om att det är en fas i vår historia, som vi ovillkorligen måste gå igenom. Jag är inte ens övertygad om att den uteslutande är av ondo. Den kan ha sina goda sidor. Det finns situationer då en maktkoncentration känns som en befrielse — ta situationen i Frankrike då de Gaulle tog vid efter den bankruttrade fjärde republiken. För en gammal högerman som jag är det naturligtvis nedslående att denna maktkoncentration skall äga rum under socialdemokratisk ledning, men jag tror att den är oundviklig.

Alternativet, en maktkoncentration under borgerlig ledning hade kanske kunnat uppnås genom borgerlig samling och det är klart att jag tycker att en sådan samling skulle vara önskvärd, men jag tror uppriktigt sagt inte att den är möjlig. Det beror inte bara på borgerlighetens av personliga, inte ideella motsättningar betingade splittring. Det beror framför allt på den omständigheten att om en samling skall ha någon mening, måste det

finnas något att samlas om och det kan jag inte se att de borgerliga partierna har. Att som enda programpunkt för en borgerlig samling ha ett regimskifte kan aldrig vara nog. Visst är det bra med växling vid makten, men som borgerlig ideologi är det otillräckligt. Och de borgerliga partierna har i sina försök att tävla med motståndaren i fråga om röstköp gått så långt att jag inte tycker att man längre kan urskilja någon klart borgerlig ideologi. Dess centrala tanke borde ju vara att man skulle i möjligaste mån försöka försvara individen mot den påträngande kollektivismen, att man skulle bereda individen ett skäligt mått av frihet under ansvar, men man har redan kompromissat så mycket på den punkten att skiljelinjen mot socialdemokratin börjat bli svår att upprätthålla.

Det kanske framgår av vad jag sagt att jag känner mig som en politiskt missanpassad person. Demokratins utveckling har för mig blivit till en stor besvikelse. Jag hade trott att man inte skulle behöva slåss om de sämsta elementen för att få sitta vid makten, men det är ju vad som sker. Tänk bara på den tilltagande smakförsämringen, busaktigheten och urartningen i vårt samhälle! Tänk på den tvivelaktiga moral, som tillämpas på många håll inom vårt politiska liv, där man till det yttersta utnyttjar marginalen mellan vad som är moraliskt förkastligt och vad som är

juridiskt straffbart. I den mån människor med stil och moral inte kan finna utrymme i ett statsbärande parti är maktkoncentrationen av ondo, men jag tror likafullt inte att vi kommer ifrån den. Jag är fatalist såtillvida som jag inte räknar med att vi någonsin kan förverkliga våra ideal. Så var det med den upplysta despotin och så är det med demokratin. Vi har idealiserat demokratin, men det som var värdefullt inom demokratin är på upphällningen och jag kan inte frigöra mig från känslan att utvecklingen går mot någon form av kollektiv diktatur.

Även demokratin måste vara föremål för en hälsosam kritik, men kritiken har i vårt land varit för svag med den påföljden att förfallssymptom uppträder på de mest skilda håll. Förfallet har bara det goda med sig att det underlättar övergången till ett annat skede, i detta fall ett slags socialdemokratisk diktatur. Det är tydligen den eklut vi måste gå igenom. Vad vi nu har att förebrå regeringen är ju strängt taget inte mycket annat än administrativa misstag, men ju längre en regim varar dess mer nonchalant och slarvig blir den och jag tvivlar inte på att socialdemokratin, korrumpierad av ett alltför långvarigt maktinnehav, till sist kommer att regera sönder sig och bereda sitt eget fall. Då, om inte förr, kommer borgerlighetens chans; nota bene om borgerligheten har blivit luttrad och renad,

övervunnit sin groteska inre splittning och kunnat enas om en politik, som innebär något mer än ett personbyte: en ideell, en moralisk klimatförändring. I så fall kan den få stöd också av de socialdemokrater som blivit missnöjda och besvikna över det egna partiets och den egna regeringens brister.

Men det är såvitt jag förstår en mycket lång väg dit och vi inom borgerligheten får bereda oss på en hård pers innan vi kommer därhän. Regeringen har upphört att öppet demonstrera den socialistiska inställning, som var på modet under »skördetiden». Nu ger man prov på stor koncilians, åtminstone skenbart, och näringslivets män tycker det är bekvämt och effektivt att komma överens med den politiska ledningen på Harpsund. Man tänker inte på lång sikt, kan man vinna en fördel för de aktuella intressena så kompromissar man och gör medgivanden som betyder ytterligare några steg på smygsocialiseringens och de indirekta kontrollernas väg. Efter den dåraktiga skötseln av frågan om ATP — vari näringslivet självt icke var utan skuld — har man inrättat sig efter det socialdemokratiska maktinnehavet med den påföljd att näringslivet snarast underlättar och inte bekämpar utvecklingen mot enpartivälde. Det är en av orsakerna varför jag betraktar denna utveckling som ofrånkomlig. Visst vore det önskvärt, att näringslivets män engagerade sig mera i politiken, men

de som befinner sig i ledande ställningar har föga lust för sådant arbete och kan i allmänhet icke förena ett tidsödande och föga effektivt politiskt engagemang med sin egen uppgift. Någon särskild näringslivets ideologi tror jag inte på annat än i meningen ansvar för uppgiften, företagsledarens ansvar för att hans företag skötes ekonomiskt och går med vinst. Därigenom skiljer det sig från motsvarande statlig verksamhet. Allra naturligast framstår denna uppgift för den, som själv äger sitt företag, särskilt om han också själv byggt upp det. Men även i de stora kollektiva företag, som dominerar vår tids företagsstruktur, befordrar det både dynamik och stabilitet, att delägarna verkligen känner sig som ägare. Det enskilda ägande, den ägardemokrati, som högern med all rätt gör sig till förespråkare för, är ett försök att levandegöra individens intresse som delägare i de stora ekonomiska kollektiven. Han är måhända där försagd, men han sitter dock icke så trångt som i de stora intresseorganisationerna. Att även inom dessa hävda hans frihet till individuella ställningstaganden, samt skydda honom från olika former av kollektivt tvång måste alltid förbli en uppgift för borgerlig demokrati.

\*

Matts Carlgren, f. 1917, är dotterson till Frans Kempe, mannen som gjorde Mo & Domsjö till den svenska träindustrins mönsterföretag och systerson

till Carl Kempe, Mo & Domsjös nuvarande styrelseordförande, mannen som framgångsrikt fullföljt Frans Kempes verk. Men trots sina intima relationer till det mäktiga familjeföretaget — eller kanske just därför — beslöt han sig redan tidigt för att visa att han kunde stå på egna ben. Efter att ha luktat på juridik och nationalekonomi i Uppsala gick han igenom Handelshögskolan i Stockholm och tyckte att det var nästan lika roligt som att spela bordtennis. I sin årskull var han förmodligen den ende, som inte reflekterade över att efter avlagd examen ta en anställning utan helt var inställd på att från början bli sin egen. Han köpte in sig i en firma med det fantasieggande namnet EIFA (=Export, Import, Fabrikation, Agentur — vad kan en ung man med aptit på affärer mer begära?) där han snart fick dra hela lasset själv. Från början var det summa tre man i firman, men efter några år hade antalet stigit till femton. Matts Carlgren gjorde allehanda affärer, men särskilt i järnbranschen, vilket medförde en verkligt besvärlig tid under metallstrejken år 1944. Kapitalet smälte ihop på ett oroväckande sätt, men det hela redde upp sig utan att Matts Carlgren behövt ligga tjocka släkten till last. Det var en utomordentligt god praktisk skola. Man brukar säga att det tar fem år för en DHS att verkligen komma in i ett företag. Matts Carlgren inhämtade denna kunskap under motsvarande tid som företagsledare — och han fick en mångsidig erfarenhet. År 1953 köpte han tillsammans med Carl Kempe Wedevågs bruk, vilket han med stor framgång ledde som verkställande direktör fram till år 1962. Under denna tid hann han dessutom med att göra en hel del andra inbringande affärer ömsom med tankbåtar, ömsom med resebyråer; en tid hade han en järnhandel i Stockholm, ja, enligt vad obekräftade

rykten uppger t. o. m. en parfymaffär. Han prövade på och lyckades med praktiskt taget allt. Sedan han i ungefär tjugo års tid visat vad han gått för som egen företagare tyckte han att han utan att skämmas kunde övergå till familjeföretaget. Efter att ha lämnat direktörsposten i Wedevåg, har han också huvudsakligen ägnat sig åt Mo & Domsjö, i vars styrelse han sitter och där han väntas efterträda Carl Kempe som ordförande nästa år.

Matts Carlgren är emellertid inte bara en duglig och drivande affärsman med skapande fantasi, initiativrikedom, handlingskraft och sunt omdöme han är dessutom en entusiastisk friluftsmänniska, jägare och sportman. Det låter som en saga, men han hör till dem som trofast ställer upp i Vasaloppet varje år och han saknas aldrig i Båstad under tennisveckorna. Han har gjort vackra insatser i Skidfrämjandet och är numera den starke mannen i Friidrottsförbundet. När tillfälle givs jagar han på Mo & Domsjö domäner eller på sitt eget ståtliga Brandalsund, som han inköpte 1958.

Men som av vidstående artikel framgår har han även andra, utåt mindre kända sidor. Han hyser nämligen ett starkt samhällsintresse och känner ett starkt samhällsansvar. Han förenar allmän idealitet och fast borgerlig övertygelse med praktiskt handlag och viljan att få något uträttat. Det är inte minst vid företagare av hans typ som oppositionen har anledning att knyta sina förhoppningar om en framtid för borgerligheten.

#### **Matts Carlgren:**

Mitt huvudintryck av den politiska utvecklingen i Sverige under senare tid är en påtaglig försvagning av oppositionen, som lett till att folk

i gemen nu tycks vara beredda att om inte acceptera så åtminstone inrätta sig efter ett enpartivälde. Detta beror inte på att det inte finns kunniga politiker inom oppositionens led, utan snarare på att dessa politiker som samlande politiska personligheter inte synes ha förmåga att gjuta nytt liv i ett något blodfattigt program. Deras möjligheter att vinna gehör i vidare kretsar är begränsade. Den främsta orsaken till bristen på slagkraft ligger emellertid också i borgerlighetens splittring, som nu tycks mig nästan större än tidigare.

Denna splittring måste försvinna, om borgerligheten skall ha någon framtid i vårt land. Det bör i första hand ske genom ett praktiskt samarbete mellan högern och folkpartiet, de borgerliga partier, som har mest gemensamt. Centerpartiet är mer särpräglat, men dock — det vill jag understryka — ett klart borgerligt parti. Detta parti och dess ledare kommer, om det blåser en tillräckligt stark borgerlig vind, säkerligen att återfinnas på den borgerliga sidan! Det måste bli högerns och folkpartiets sak att åstadkomma denna vindkantring genom en nära samverkan med sikte på en sammanslagning av alla borgerliga partier i framtiden. En sådan sammanslagning redan nu vore visserligen i hög grad önskvärd, men måste tyvärr tills vidare betraktas som orealistisk. Det får bli ett arbete på längre sikt, men det måste påbörjas omedelbart.

Om icke de nuvarande partiledarna inser situationens allvar och drar de logiska konsekvenserna av dagens läge, måste de förmodligen lämna plats åt företrädarna för en yngre generation, som icke är bunden av förlegade motsättningar utan har samlingstanken som en absolut målsättning.

Jag tror inte det skall vara svårt att finna dem. De yngre generationerna har i detta hänseende en helt annan syn än de äldre, som ofta inte kan frigöra sig från de gamla partischablonerna. Själv var jag i yngre år starkt högersinnad, numera känner jag mig borgerlig i största allmänhet, och min erfarenhet vittnar om att förhållandet är detsamma med ett stort antal av mina kolleger i näringslivet. Vi vägrar att förstå kabblet mellan de borgerliga, och vi anser att all finansiering av borgerlighetens inbördes stridigheter är bortkastade pengar. Som läget nu är finns stora risker att borgerligheten även förlorar nästa val och det borde vara en sista tankeställare. Sextiotalets andra hälft måste inrymma reella förhoppningar om borgerliga framgångar och maktövertagande, annars är det fara värt att även de frivilliga »valarbetarna» helt tappar modet.

Programmet för en koordinerad borgerlighet måste hålla en klar råkång till socialdemokratin. En väsentlig programpunkt bör vara att näringslivets ledare ges största möjliga frihet, givetvis under ansvar.

De ekonomiska maktkoncentrationerna inom näringslivet kan bestå i den mån de inte missbrukas, ty rätt brukade ger de en hälsosam ekonomisk slagkraft. Självfallet måste också monopolismen ha sina gränser. Den fria konkurrensen skall ha fritt spelrum, annars kan något fritt näringsliv inte existera. Hur gränsdragningen skall ske är — det medger jag gärna — ett svårt problem, som det skulle ta alltför lång tid att gå in på. Det bör framhållas att staten utom i extrema undantagsfall inte bör ingripa och ta hand om näringslivets socialfall. Företag kan inte hållas vid liv med konstgjorda medel.

Näringslivets ideologi? Jag tror inte att den — om den nu existerar — nämnvärt skiljer sig från en allmänt borgerlig ideologi. Men näringslivet borde intressera sig mer för politiken än vad som nu sker. Det politiska klimatet påverkar nämligen näringslivet i hög grad. Jag tror dock inte att de som redan nått chefsposter bör engagera sig i det politiska livet, det medför en splittring både verksamhetsmässigt och mänskligt, som inte många rår med. Men borgerliga politiker borde i större utsträckning än hittills kunna rekryteras bland näringslivets yngre förmågor, bland folk som industrin delvis har fostrat. Politikerna bör inte bara komma från Organisationssverige. Industrin har anledning att inta en mer generös hållning, när det gäller att förse borgerligheten med duktigt

folk. Samtidigt som näringslivet borde intressera sig mer för politiken, borde politikerna lyssna mera på näringslivets män. Och inte enbart på Harpsund.

Näringslivet har anledning att vara på sin vakt mot Harpsundsandan. Det finns frågor som lämpar sig bäst för interna diskussioner av Harpsundskaraktär, men det ligger en fara i att inte låta offentlighetens ljus i mesta möjliga mån spela över förhållandet mellan stat och näringsliv. Problemen skall dryftas i riksdagen, på offentliga möten och konferenser, i pressen och genom andra massmedia, så att näringslivets män får redovisa sina synpunkter öppet och visa att de har något att komma med. Alltför många underhandsöverenskommelser på Harpsund förlamar näringslivets handlingsfrihet. Man bör kanske också fråga sig, efter vilken princip industrigästerna på Harpsund utväljas.

Att Harpsundsandan vunnit sådant insteg beror naturligtvis på den defaitism som börjat prägla näringslivet i förhållande till den nu trettioåriga socialdemokratiska regimen. Två faktorer samverkar härvidlag. Den ena är att många företrädare för näringslivet uppfattar sig själv som ett slags tjänste- eller ämbetsmän, vilkas plikt det är att komma överens med regeringen och organisationerna. Den andra är att näringslivets män i allt större utsträckning börjar ge upp hoppet om den politiska oppositionen. Man

anser — inte utan skäl — att oppositionen genom sin splittring dömt sig till politisk maktlöshet och att man följaktligen är så illa tvungen att antingen man vill det eller inte komma till direkt överenskommelse med de styrande.

Själv vill jag formulera min inställning till frågan om staten och företagen genom att citera Frans Kempe, som en gång yttrade:

»När staten sköter sina industrier bättre än jag sköter mina, ska den också få överta mina — men det kommer aldrig att inträffa!»

En omsvängning i borgerlig riktning kan endast äga rum om det finns framtidstro, och denna kan bara skapas genom att borgerligheten — såväl inom oppositionspartierna som inom näringslivet — mobiliserar sina bästa krafter till förmån för en borgerlig samverkan. Det behövs starka och samlande personligheter för att åstadkomma detta resultat, men man skall ha klart för sig att jordmånen här i landet inte är särskilt fruktbar för skapandet av personligheter; när de någon gång lyckas komma fram, verkar det nästan vara av misstag.

Carl Kempe uttrycker saken så här: »Det är med den fortlöpande nivelleringen som med gräsklipp-

ningsmaskinen. — Den efterlämnar en slät yta utan blommor.»

Mänskligt att döma borde det vara lättare att finna *en* fullgod partiledare än tre. Ett partikansli är också billigare än tre. En fusion av de borgerliga partierna skulle kunna medge ett brett och slagkraftigt programalternativ till socialismen och då med en nyttig ideologisk koncentration.

Vi måste övervinna defaitismen inom borgerligheten och inte minst inom näringslivet. Ett smygsocialiserat näringsliv mister det mesta av sin effektivitet. Vårt enda hopp när det gäller att förebygga ett definitiva socialistvälde här i landet är samverkan inom oppositionen. Vi borgerliga måste vara storsinta och vidsynta nog att övervinna föråldrade partifördomar, att glömma gammalt groll och gamla rancuner. Vi måste övertyga människorna om att nyskapande och fortsatta framsteg endast är möjligt i borgerlig regi.

Kan vi inte komma överens sinsemellan, får vi finna oss i vårt nuvarande öde och vårt kommande — att vara en maktlös minoritet under socialdemokratiskt enpartivälde.