

MAURICIO ROJAS

NR

37

Paradoxen SAF

– och den svenska modellens uppgång och fall

PEJLING



TIMBRO

© Författaren och AB Timbro 2001

Först publicerad i Lundgren (red), *Arbetsgivarnas dilemma*, Ekerlids förlag 2001

Publicerad med tillstånd av Ekerlids Förlag och Svenskt Näringsliv

Omslag: Formgivningsverket

Illustration: Gunilla Backelin

Sättning: Ateljé Typsnittet L&R AB, Stockholm

Tryck: Elanders Gotab, Stockholm 2001

ISBN 91-7566-506-9

ISSN 1402-9391, nr 37

Timbro, tel 08-587 898 00, fax 08-587 898 55

www.timbro.se

info@timbro.se

*Till Sture Eskilsson,
strategen som visste att vända vindar*

INNEHÅLL

Förord	7
Inledning	13
Paradoxen SAF	17
Paradoxens förhistoria	18
Företagandets kluvenhet och storföretagens framväxt	22
Strukturekonomiska och politiska förutsättningar	25
Industristruktur och svenska traditioner	30
Svärdet och spaden	37
Den organiserade kapitalismen	38
Från svärdet till spaden	44
Spadens tid	58
Svärdets tid	68
Epilog	87
Litteratur	89
Tidigare utkomna pejlingar	93

Förord

FÖR TVÅ ÅR SEDAN fick jag frågan om jag ville skriva en uppsats om Svenska Arbetsgivareföreningens idéutveckling för en jubileumsbok, som skulle ges ut med anledning av SAF:s hundraårsjubileum. Förfrågan var en hedrande utmaning, som jag tog mig an med stor nyfikenhet eftersom jag aldrig tidigare hade sysslat med SAF:s historia. Min bild av SAF och dess roll var därför i stora drag den som är väletablerad i vår gängse berättelse om 1900-talets Sverige, alltså den av en mäktig organisation som på olika sätt reagerade på socialdemokratins och arbetarrörelsens samhällsbygge. SAF spelar givetvis en viktig roll i denna berättelse, men det samhällsformande initiativet kommer någon annanstans ifrån, och arbetsgivarnas agerande är i huvudsak defensivt, eller rentav bromsande.

Efter några månaders studier av SAF:s historia var jag tvungen att modifiera denna bild på ett mycket väsentligt sätt. De

organiserade arbetsgivarna framstod inte längre som en motsträvig kraft i utvecklingen av det som ofta kallas den svenska modellen, utan tvärtom. Deras roll var högst pådrivande, och SAF nöjde sig inte med att spela andra eller tredje fiolen i denna process. I själva verket var det SAF som tog alla viktiga initiativ som ledde till uppkomsten och konsolideringen av denna korporativa samförståndsmodell som präglade så mycket av det svenska 1900-talet. Och det var också Arbetsgivareföreningen som spelade en avgörande roll i omvandlingen av LO till den mäktiga koloss som organisationen så småningom skulle utvecklas till.

Mina studier ledde inte bara till denna uppochnedvända bild av SAF:s roll i den svenska modellens uppgång, utan också till en helt annan bild än den gängse vad gäller den svenska samförståndsmodellens fall. Det var inte arbetsgivarna som övergav modellen och bröt samarbetet, utan en alltmer radikaliserad socialdemokrati som tvingade arbetsgivarna att lämna pragmatismen bakom sig för att i rent överlevnadssyfte bli utpräglad ideologiska, det vill säga liberala.

Denna förändrade bild av SAF som samhällsaktör växte fram parallellt med en allt större förundran över SAF som organisation. Paradoxen SAF blev allt tydligare, det vill säga Arbetsgivareföreningens kluvna själ – den mellan å ena sidan försvaret av den fria ekonomin och å den andra dess centrala kartellfunktioner och korporativa roll. Och mest förvånande var att det var just i denna kluvenhet som mycket av förklaringen till SAF:s kontinuitet och styrka låg.

Det är dessa aspekter som kom att dominera mitt bidrag till boken *Arbetsgivarnas dilemma* (Ekerlids Förlag, 2001), en bok som inte riktigt blev en jubileumsbok eftersom SAF upphörde att existera vid ”bara” 98 år fyllda. I våras slog SAF och Industriförbundet ihop sina påsar och bildade en helt ny organisation, Svenskt Näringsliv. Det är i själva verket en av de viktigaste händelserna i svenskt samhällsliv, men den har uppmärksamats relativt lite. Detta är verkligen synd. Det finns ett stort behov av att summera och analysera SAF:s roll i Sveriges utveckling, både för att bättre förstå det historiska skeendet men också för att kunna blicka framåt, mot de uppgifter som arbetsgivarnas nya organisation har framför sig.

Det är min förhoppning att denna reviderade version av mitt kapitel i *Arbetsgivarnas dilemma* kan ge lite bränsle åt detta nödvändiga bokslut över Svenska Arbetsgivareföreningens historia, och hjälpa till att ställa några väsentliga frågor om Svenskt Näringslivs framtid.

Stockholm i oktober 2001

Mauricio Rojas

Vi måste hålla både svärd och spade i beredskap.

BERTIL KUGELBERG, SAF:s VD 1947–1966

Det bör understrykas, att vad som ursprungligen främst skilde den svenska arbetsmarknaden från vad man fann utomlands kanske mindre var att där fanns en stark fackföreningsrörelse än att de svenska arbetsgivarna organiserade sig så tidigt, så pass fullständigt och med ett så starkt medvetande om vilka förpliktelser organiserandet medförde också för dem.

GUNNAR HECKSCHER,

Arbetsgivarna och 1900-talets samhällsutveckling

Inledning

UNDER NÄSTAN HUNDRA år spelade SAF en avgörande roll i svensk samhällsutveckling. Det organisationskoncept som utarbetades sommaren 1902 – och som sanktionerades av det trettioårliga arbetsgivarväsendet som hörsammade kallelsen till Grand Hôtel den 17 september samma år – visade sig vara extremt framgångsrikt. Bara några få år senare hade SAF omvandlats till landets ledande arbetsgivarorganisation och kunde därefter spela en central roll i utformningen av 1900-talets Sverige.

Föreliggande arbete handlar om båda dessa aspekter, det vill säga SAF som organisation och denna organisations roll i svensk samhällsutveckling.¹ I första delen – *Paradoxen SAF* – diskutere-

1. Jag är tacksam för alla de kommentarer till en tidigare version av denna text som framfördes vid seminariet på Blasieholmen den 25 maj 2000. Dessutom vill jag tacka tre betydelsefulla aktörer i den historia som här berättas, som tog sig tid att samtala med mig om SAF och dess idéhistoria. Det handlar om Ulf Laurin, Sture Eskilsson och P J Anders Linder.

ras de strukturella och historiska omständigheter som kan hjälpa oss att förstå det som kommer att kallas paradoxen SAF, det vill säga en organisation som har gett uttryck för till synes motsägelsefulla handlingsmönster och idéer utan att detta nämnvärt hotat dess långsiktiga stabilitet och styrka. I andra delen – *Svärdet och spaden* – behandlas olika perioder i SAF:s historia med betoning på ”svärdet” – konflikt/förändring – eller ”spaden” – samarbete/anpassning. Den röda tråden i denna del är SAF:s roll i den svenska modellens framväxt, konsolidering och nedgång. Ramen för analysen är den organiserade industrikapitalismens uppgång och fall, med sina karakteristiska socioekonomiska organisationsformer, sin tillväxtdynamik och sina ideologiska yttringar.

Utgångspunkten för uppsatsen är en tolkning av SAF:s historia som ligger i linje med Gunnar Heckschers snart fyrtioåriga betraktelse över SAF som en föga ideologisk organisation, vars främsta rättesnöre var ett pragmatiskt försvar av näringslivets intressen i olika situationer.² Dessa intressen kan kräva, och har krävt, både svärdet och spaden, det vill säga konfrontation, aktivism och ideologisk/politisk profilering av olika slag,

2. Gunnar Heckscher, ”Arbetsgivarna och 1900-talets samhällsutveckling”, inledningskapitlet till Lennart Lohses postuma *Arbetsgivarnas inställning till föreningsrätt, arbetarskydd och arbetstid i statsvetenskaplig belysning*, Stockholm: SAF, 1963. Heckscher var professor i statsvetenskap och dåvarande ledare för högerpartiet. En bra sammanfattning av Heckschers uppfattning kan följande stycke (sid 10–11) ge: ”... man skulle kunna uttrycka saken så, att arbetsgivarorganisationerna till sin egen ideologi upphöjde frånvaron av varje ideologi.”

men också samarbete, smidighet och ett inte så litet mått av ideologisk/politisk otydlighet. Med andra ord: SAF:s utveckling följde inte någon konsekvent ideologisk linje utan formades utifrån en realpolitisk hållning till näringslivets möjligheter i en skiftande omvärld.

Denna tolkning kan förvåna många läsare, som under de senaste decennierna sett hur SAF med stor energi försvarade den ekonomiska friheten och andra grundläggande liberala värden. Men i SAF:s historia finns det också långa perioder av såväl "ideologisk tystnad" som öppen acceptans för värden som inte har mycket med en liberal grundsyn att göra. Dessutom var SAF en arbetsmarknadskartell som, med Håkan Lundgrens ord, "i praktisk handling agerat kollektivistiskt, enhetligt och centralistiskt"³ också under en stor del av sin "liberala period". Och mer än så. Som Magnus Jerneck har påpekat, kan också de senare decenniernas ideologiska aktivism tolkas i pragmatiska termer: "Snarare är det så att försvaret av arbetsgivarnas klassiska positioner och värden skedde med delvis nya instrument och på andra arenor än tidigare. Det är därför rimligt att påstå att pragmatismen förblev ett rättesnöre för agerandet."⁴ Att driva en alltmer liberalt sinnad linje var helt enkelt enda försvaret mot

3. Håkan Lundgren, "Organisationspolitiska dilemman och motstridiga mål", i *Arbetsgivarnas dilemma*, red Håkan Lundgren. Stockholm: Ekerlids Förlag, 2001, sid 11–12.

4. Magnus Jerneck, *SAF:s framtidssyn : förutsägelser, målsättningar och dilemman*. Stockholm: SAF, 1986, sid 178.

det ökade socialiseringstrycket och den större regleringsiver från vänsterhåll, som hotade att utplåna de återstående delarna av en alltmer begränsad svensk marknadsekonomi.

SAF:s ledstjärna under dess nästan hundraåriga existens var ett konsekvent försvar av ”arbetsgivarnas gemensamma intressen”, som det stod att läsa i ändamålsparagrafen i SAF:s stadgar. SAF var inget politiskt parti och inte heller en idérörelse. SAF var arbetsgivarnas allt bredare samarbets- och kamporganisation.⁵ Och jag är övertygad om att det var just SAF:s pragmatism och inte minst dess ideologiska eklekticism som var hemligheten bakom Arbetsgivareföreningens kontinuitet och styrka. Här finns enligt min mening SAF:s grundläggande idéarv, som inte föraktar idéernas betydelse eller makt, men som vet att organisationens huvuduppgift inte var att stå i idéernas utan i företagsamhetens tjänst.

5. Från början handlade det främst om stora industriföretag. Men denna bild kom att successivt förändras, då mindre företag och företag från andra branscher bjöds in i SAF. Se Curt-Steffan Giesecke, ”SAF:s utveckling och ändrade roll under åren 1947–1977”, i *Fred eller fejd*, Bertil Kugelberg m fl. Stockholm: SAF, 1985. För exakta uppgifter om antalet delägare och sysselsatta i företag anslutna till SAF, se Stig W Nilsson, *Under årens lopp ...* Stockholm: SAF, 1990.

Paradoxen SAF

PÅ 1980-TALET BESKREV Anders Kjellström, en av de forskare som medverkade i SAF:s så kallade historiprojekt, organisationen som en paradox: "Är SAF egentligen inte en paradox, en organisation med liberal grundsyn som av utvecklingens egen dynamik tvingats allt längre in i en korporativ världsbild?"⁶ Man kan givetvis ifrågasätta den verklighetsbeskrivning som ligger bakom denna fråga. SAF har inte alltid haft en liberal grundsyn och inte heller tvingades organisationen "av utveck-

6. Anders Kjellström, *Normbildning och konfliktlösning*. Stockholm: SAF, 1987, sid 12. Samma iakttagelse hade gjorts ett år tidigare av Magnus Jerneck: "Devisen 'en för alla, alla för en' har dock inte varit problematisk. I själva verket kan man hävda att ett 'ideologiskt' dilemma har uppstått som en följd av denna organisationsform. Som representant för ett fritt näringsliv, baserat på ett liberalt idéarv om enskilt ägande och marknadsekonomi, försöker SAF hävda dessa intressen genom en kollektivistisk organisationsform." Magnus Jerneck, *ibid*, sid 151.

lingens egen dynamik” in i en korporativ världsbild.⁷ Men det jag vill ta fasta på i sammanhanget är inte detta utan själva idén om SAF som en paradox, en blandning av till synes oförenliga idéer och handlingsmönster i en och samma organisation. Det är kring ”paradoxen SAF” som denna första del av mitt arbete kretsar. Jag vill förklara varför det blev så, undersöka orsakerna till SAF:s inbyggda kluvenhet och därmed också teckna en bakgrundsbild till SAF:s generella verksamhetsinriktning och idéutveckling. För detta ändamål fordras en bred kombination av strukturekonomiska, idéhistoriska, kulturella och situationsbetingade infallsvinklar.

Paradoxens förhistoria

Min framställning börjar några decennier innan SAF bildades, i inledningsfasen av den svenska industrialiseringens genombrottsperiod. Till min hjälp vill jag använda den nu avlidne lundaprofessorns i ekonomisk historia, Lennart Jörberg, unika studie av cirka 80 000 brev författade mellan 1870 och 1885 av ett fyrtiotal ledande företagare verksamma i tjugo stora företag i olika branscher.⁸

I sin studie belyser Jörberg många olika aspekter av de valda

7. Som Hans De Geer har visat var det i starkt konservativa, nationalistiska och protektionistiska kretsar som SAF bildades. Dessa kretsar präglades också av en allt annat än liberal samhällsyn, där korporativismen var ett naturligt inslag. Hans De Geer, *Arbetsgivarna*, Stockholm: SAF, 1992, sid 35.

företagarnas aktivitetsvärld och världsbild. De aspekter som är mest relevanta i detta sammanhang har att göra med företagarnas förhållningssätt till fyra företeelser, nämligen konkurrensen, samverkan, arbetskraften och staten. Låt mig börja med ett citat som gäller företagarnas syn på den fria konkurrensen:

När man studerar de svenska företagens korrespondens från den tid som kallas liberalismens glansperiod, slås man av det faktum att dessa företagare har lämnat så få uttalanden i liberal anda. Man finner i stället, att de ofta diskuterade olika sätt att inskränka verkningarna av den fria konkurrensen genom att själva söka åstadkomma inskränkningar i denna ... konkurrensinskränkning var ett mål mot vilket de flesta strävade, trots att de anslöt sig till den ekonomiska liberalismens doktriner.⁹

Detta stycke kan sammanfattas med ord som pragmatism, principlöshet eller opportunism. De ideologiska principerna underordnades utan större betänkligheter det omedelbara affärsintresset. Att försvara frihandel eller protektionism, fri konkur-

8. Lennart Jörberg, *Svenska företagare under industrialismens genombrott 1870–1885*. Lund: Lund University Press, 1988. Lennart Jörberg var professor under merparten av den tid som jag tillbringade vid Lunds universitet som lärare och forskare i ekonomisk historia. Jag står i stor tacksamhetsskuld till denne kunnige och vidsynte man som öppnade så många intellektuella och praktiska dörrar för mig.

9. *Ibid*, sid 123 och 133.

rens eller kartellbildning, hade föga med principiella överväganden att göra. Det är uppenbart att det inte är Adam Smith som författat breven utan individer vilkas rättesnöre var den mest lönsamma utvecklingen för den egna verksamheten. Jörberg redovisar vidare en hel del utdrag från de excerperade breven, som exemplifierar företagarnas pragmatism och drar följande sammanfattande slutsats:

Dessa långa diskussionsutdrag visar, att företagarna ej var på något sätt främmande för att kartellisera sina branscher eller söka åstadkomma samverkan för att upprätthålla priser och utveckla fördelaktiga konditioner vid försäljningar. Att söka förklara detta med att de svenska företagarna ej var genomsyrade av liberalismens konkurrensangelium, är svårt, ty även de engelska och amerikanska industrierna började vid denna tid att kartelliseras ... Man märker en ambivalens i handlingssättet som är svår att förklara om man ej tar den som ett tecken på att företagarna var medvetna om att konkurrensen egentligen var "det rätta" och att avvikelserna fick skyllas på säregna omständigheter.¹⁰

Som vi kan se existerade bland näringslivets ledare, långt före uppkomsten av "paradoxen SAF", en paradoxal blandning av liberala principer och en vilja att inskränka konkurrensen när det

10. *Ibid*, sid 129.

behövdes. Detta betyder att SAF:s existens i sig knappast kan betraktas som orsak till denna paradox. SAF var snarare ett uttryck för densamma eller, rättare sagt, dess organiserade form. I detta avseende kan man mycket väl säga att den typ av inbyggda mot-sättningar som präglade SAF:s historia – exempelvis ”mellan en centralstyrd kartellorganisation och en kamporganisation för fri företagsamhet, marknadsekonomi och konkurrens”¹¹ – inte alls var ett hinder utan rentav en förutsättning för SAF:s kontinuitet och förmåga att samla allt fler företagare bakom sig. SAF förkroppsligade företagarnas klivna själ, och just därför kunde organisationen utvecklas till deras pålitliga företrädare.

I det ovan citerade stycket gör Jörberg en observation av stor betydelse för föreliggande analys. Tendensen mot kartellisering och andra former av konkurrensbegränsande marknadsregleringar gjorde sig gällande vid slutet av 1800-talet inte bara i Sverige utan också i andra industriländer. I några fall, som i Tyskland, kunde storföretagen – som överallt var en drivande kraft bakom kartelliseringstendenserna – räkna med statens och lagstiftningens hjälpande hand. I andra fall, särskilt i USA, mötte dessa företag ett hårdnackat motstånd som ledde till uppkomsten av en kraftfull antimonopollagstiftning. Men det är viktigt att konstatera att företagsledarnas bristande lojalitet mot marknadsliberalismens principer var en tämligen generell företeelse under liberalismens första storhetsperiod.

11. Håkan Lundgren, *ibid*, sid 11.

Det är två frågor som utifrån detta konstaterande blir intressanta. Den första handlar om drivkrafterna bakom denna konkurrensinskränkande tendens, den andra om de faktorer som avgjorde den inriktning och de framgångar som denna tendens fick i olika länder. Låt mig ta upp dessa frågor var för sig.

Företagandets kluvenhet och storföretagens framväxt

Företagarverksamheten handlar om att få bästa möjliga avkastning av en given investering, inte om en fri marknadsekonomi. Om säkraste vägen till hög lönsamhet heter monopol eller politiskt skapade privilegier, då är det den vägen som i regel kommer att väljas varje gång det ges ett val. Denna pragmatism eller grundläggande principlöshet har präglat näringslivets historiska utveckling i alla tider. Samtidigt har de liberala principerna – framför allt idén om företagsamhetens frihet från politiska, religiösa och korporativa inskränkningar – spelat en central roll i nya och expansiva näringsidkares kamp mot gamla regleringar och privilegier, som hindrat deras fria etableringsrätt och rörelsefrihet. Man kan mycket väl säga att varje företagare generellt sett förstår att ”frihet är det bästa ting”, men denna generella sanning kan lätt förbytas i motsatsen när det gäller de egna möjligheterna att få kontroll över en viss marknad. I denna enkla omständighet finns givetvis en viktig förklaring till den brist på principfasthet som vi har kunnat iaktta i fallet med de svenska företagare som Lennart Jörberg studera-

de. Mycket av SAF:s kluvenhet kan också hänföras till detta förhållande. Men detta räcker inte för att förklara de starka kartelliseringstendenserna eller den öppenhet för idéer av ett allt annat än liberalt slag som gjorde sig gällande i vida företagar-kretsar vid sekelskiftet 1900. För detta är det nödvändigt att granska de konkreta utvecklingsformer som de ledande industriföretagen antog vid denna tid.

De massproducerande storfabriker som började ta form under 1800-talets sista decennier var formliga plan- och kommandoekonomier i miniatyr. Organisationsprinciperna var strikt hierarkiska och toppstyrningen oftast lika tydlig som i militära organisationer. Standardiseringen av produkterna och taylorismen som managementideal blev centrala inslag i det produktionssystem som blev så karakteristiskt för merparten av 1900-talet. Dessa omständigheter skapade en grogrund inte bara för starka kartelliseringstendenser bland de storföretag som, tack vare den nya tekniken, fick en starkt dominerande ställning på olika marknader. Än viktigare var den förståelse som grundlades för ideologier som strävade efter ett mer ”rationellt” organiserat eller rentav planerat samhälle, ett mindre individualistiskt samhälle, som inte styrdes av den fria konkurrensens ”kaotiska” krafter utan av en professionell ledning som – precis som i en storfabrik – fördelade olika uppgifter bland medarbetarna och skapade bästa möjliga resultat av allas gemensamma ansträngning.

Att framhäva detta är särskilt viktigt i ett svenskt samman-

hang, eftersom en av de stora inspirationskällorna till den framväxande socialistiska rörelse som från Tyskland spred sig över Sverige via Danmark, är just de mekaniska storfabrikernas ”rationalitet”.¹² Samhället som en stor, rättvis, harmonisk och lycklig fabrik i folkgemenskapens tjänst, så kan mycket av den moderna tyskinfluerade, socialistiska utopin sammanfattas.¹³ Denna omständighet skapade en viktig idémässig förutsättning för det smidiga samarbete mellan näringsliv och socialdemokrati som kom att prägla Sverige under stora delar av 1900-talet. Företagsledare och fackföreningsledare, mekaniska och sociala ingenjörer, råvaruförädlare och folkförädlare talade ofta samma effektivitetsspråk och var besjälade av samma teknokratiska anda.¹⁴

En slutsats av det som hittills har sagts är att mycket av det som uppfattas som SAF:s ideologiska kluvenhet i grund och botten är ett uttryck för de motstridiga tendenserna som är karakteristiska för den massproducerande industrikapitalism som dominerat merparten av 1900-talet. Både i kapitalismens

12. Detta är tydligt redan hos den germanska socialismens grundgestalter, Marx och Engels, och skiljer sig markant från exempelvis den franska eller den engelska mer ”småborgerliga” varianten av socialism.

13. Därför är det inte så förvånande när Lenin uttrycker en gränslös beundran för Fords och Taylors organisationsmetoder. Hans definition från 1918 av socialismen som taylorism plus sovjetisk-kommunistisk makt är belysande i detta avseende.

14. Jag har utvecklat detta tema i både *Efter folkhemmet* (Stockholm: Timbro, 1996/2000) och i *Välfärd efter välfärdsstaten*. Stockholm: Timbro/CVV, 1999.

drivkrafter och i den mekaniska storindustrins klassiska organisationsformer finns det starka drag som pekar i en helt annan riktning än den liberala. Att dessa drag kom att prägla olika länders utveckling på så skiftande sätt som de faktiskt gjorde har med en rad olika strukturekonomiska, kulturella och politiska omständigheter att göra. Några av de mest relevanta för svenskt vidkommande tas upp i de två följande avsnitten.

Strukturekonomiska och politiska förutsättningar

Under större delen av sin existens fungerade SAF i första hand som en arbetsmarknadskartell. Denna funktion kompletterades så småningom med en viktig roll som korporativ aktör i det samhällssystem som formades i Sverige under 1900-talet. Två frågor dyker upp i detta sammanhang. Den första, som berörs i detta avsnitt, är varför SAF bara blev en arbetsmarknadskartell med korporativa funktioner och inte en mer omfattande typ av kartellbildning. Den andra, som behandlas i nästa avsnitt, är varför SAF över huvud taget kunde utvecklas till en arbetsmarknadskartell och en korporativ aktör med den effektivitet, styrka och kontinuitet som Arbetsgivareföreningen kunde uppvisa under stora delar av 1900-talet.

I den redan citerade boken av Lennart Jörberg finns det en enkel men mycket övertygande förklaring till varför en bredare kartellisering inte kunde lyckas i Sverige: en väsentlig del av de ledande svenska storföretagen var helt enkelt extremt beroende

av en internationell marknad, som svensk industri inte hade någon kontroll över.¹⁵ De företag som ”främst opererade på den internationella marknaden” tvingades, med andra ord, att agera ”mer eller mindre som den neoklassiska teorin förutsatte”.¹⁶

De företag som huvudsakligen opererade inom ramen för de mindre konkurrensutsatta delarna på den svenska hemmamarknaden påverkades givetvis inte av detta, och där var också kartellbildningarna på lokal och nationell nivå en mycket vanlig företeelse.¹⁷ Men detta handlingsmönster kunde inte bli vägledande för de exportinriktade storföretag som kom att spela en central roll i SAF:s utveckling. Till denna regel fanns det emellertid två viktiga undantag, som är mycket relevanta för SAF:s vidkommande, två utpräglat svenska företeelser som både kunde och i allra högsta grad kom att påverkas av företagens kollektiva uppträdande: arbetsmarknaden och staten.

Strävan att påverka arbetsmarknadens funktionssätt, skydda sig mot strejker och inte minst hålla lönerna under kontroll genom att undvika lönekonkurrens företagen emellan var alldeles uppenbar långt innan SAF bildades, men den utövades från början via informella kontakter och lokala överenskommelser. Jörbergs beskrivning av situationen för perioden 1870–1885 är

15. Lennart Jörberg, *ibid*, sid 129.

16. *Ibid*, sid 124.

17. Kartellöverenskommelser var helt lagliga i Sverige fram till 1993, då den svenska konkurrenslagstiftningen anpassades till EU:s regler.

intressant, eftersom den förändrar den gängse bilden av arbetsgivarnas samverkan som en rent defensiv reaktion på arbetarnas tilltagande anslutning till fackföreningar:

Arbetsgivarna hade alltså samarbetsavtal innan några fackföreningar existerade och arbetarna hade organiserat sig. Även om man ej kan tala om några arbetsgivarorganisationer i egentlig mening, var samarbetet sådant att resultat av tillräcklig omfattning uppnåddes med enkla medel och utan stadfäst organisation. En sådan behövdes ej innan arbetarna hade organiserat sig. Samverkan mellan företag är lättare än mellan arbetare ... Det samarbete som förekom mellan företagarna i arbetarfrågor visar, att den uppfattning som ofta framförts, nämligen att arbetsgivarna först då arbetarna organiserade sig, tvingades till samarbetet, är felaktig. Arbetsgivarna samordnade, åtminstone lokalt, sina åtgärder i lönefrågor och anställningsvillkor innan arbetarna började organisera sig.¹⁸

I detta avseende kan bildandet av olika företagarförbund och slutligen SAF ses som en "logisk" fortsättning på denna informella kartellbildning vad gäller arbetsmarknadsfrågor, inte minst när takten i arbetarsidans organisering stegrades i slutet av 1800-talet. Men så enkelt är det inte. Den typ av lokala överenskommelser som Jörberg påtalar fanns också i andra länder,

18. *Ibid*, sid 132 och 161.

men ledde sällan till den typ av starkt centralistisk nationell arbetsmarknadskartell som SAF skulle bli. Jag återkommer därför inom kort till denna fråga, men först några ord om arbetsgivarernas relation till staten.

Näringslivets förhållande till staten har genomgått två stora förändringar från tiden för Sveriges industriella genombrott fram till våra dagar. En första förändring inträffar under 1900-talets första decennier, då arbetsgivarerna som individer successivt lämnar de centrala politiska arenorna för att som organisation – främst via SAF – ingå i olika korporativa maktinstanser av strategisk betydelse för näringslivet. Detta går parallellt med ett allt intimare samarbete – så kallade teknologiska utvecklingspar – mellan stora företag och olika statliga verk och institutioner.¹⁹ Den andra viktiga förändringen inträffar på 1970-talet, då SAF alltmer inriktar sig på att påverka staten och politiken utifrån, det vill säga genom en egen kampanjverksamhet med en allt tydligare liberalideologisk profilering. Detta nya förhållningsätt till staten kulminerar med beslutet att, från och med ingången av 1992, avbryta merparten av det korporativa samarbete som var så centralt i svenskt samhällsliv under nästan hela 1900-talet.

Dessa skeenden kommer att diskuteras senare på ett mer ingående sätt. Under perioden före och omkring SAF:s bildande

19. Typiska exempel på detta är samarbetet mellan Vattenfall och ASEA, Telegrafverket och L M Ericsson, Flygvapnet och SAAB, Statens Järnvägar och ASEA samt mellan Statens Skeppsprovvningsanstalt och de svenska storvarven.

var arbetsgivarnas relation till staten och politiken rätt omedelbar. Arbetsgivarna deltog helt enkelt i politiken på ett sätt som i dag verkar osannolikt: ”Rågången mellan näringsliv och politik hade ännu inte huggits. Företagarna arbetade politiskt. I 1890 års riksdag var 54 procent av ledamöterna i första kammaren företagare, år 1910 rörde det sig ännu om 48 procent.”²⁰

Denna breda medverkan på politikens centrala arenor hade dock sina komplikationer. Olika arbetsgivare med säte i riksdagen kunde exempelvis förfäktat diametralt motsatta ståndpunkter i allt från tull- till rösträtts- och unionsfrågan. En samlad ”arbetsgivarfront” kunde knappast skönjas, och saken komplicerades än mer i samband med det moderna partiväsendets tillkomst. Att kunna samla arbetsgivarna till en fungerande arbetsmarknadskartell förutsatte en organisation med begränsade politiska ambitioner, som tonade ner den uppenbara koppling som då rådde mellan storföretagarna och den partipolitiskt organiserade högern.²¹ I det sammanhanget blev den inriktning

20. Hans De Geer, *ibid*, sid 34–35.

21. Att denna koppling var problematisk var helt uppenbart redan för en av SAF:s tre initiativtagare och dess ordförande mellan 1903 och 1907, Gustaf Fredrik Östberg. I ett brev från 1904 till partikamraten och styrelsekollegan i SAF, Christian Lundeberg, skriver han följande: ”Jag behöver blott påpeka, att jag har ett ansvar för arbetsgivareföreningen och icke bör vid sidan deraf drifva politiskt geschäft till *ex profosso* ...”. Citerad i Hans De Geer, *ibid*, sid 38–39. Den explicita bindningen till högerpartiet – Allmänna Valmansförbundet – upphörde definitivt i och med Hjalmar von Sydows avgång 1931 som SAF:s ordförande och VD.

mot korporativt organiserad påverkan som initierades tidigt på 1900-talet alltmer tilltalande och likaså strävan att reglera arbetsmarknadens relationer genom direkta överenskommelser med arbetarsidan.

Industristruktur och svenska traditioner

I det föregående har två frågor ställts. Den första gällde varför SAF bara blev en arbetsmarknadskartell med korporativa funktioner och inte en mer omfattande typ av kartellbildning. Denna fråga besvarades med konstaterandet att det, trots att viljan ofta fanns, var en praktisk omöjlighet att bredda kartellbildningen med tanke på de svenska storindustriernas starka beroende av utländska marknader med många andra aktörer än bara svenska bolag. Den andra frågan gällde varför SAF över huvud taget blev en arbetsmarknadskartell och en korporativ aktör, med den effektivitet, styrka och kontinuitet som SAF kunde uppvisa under nästan hela 1900-talet. Möjligheten att kartellisera stora delar av arbetsmarknaden förklarar inte automatiskt att detta blev fallet och än mindre de konkreta former som denna kartellisering antog. Förklaringen till detta kan sökas i två olika omständigheter, den första av strukturekonomisk karaktär, den andra av kultur- och idéhistorisk natur.

En komparativ analys av 1900-talets svenska industristruktur visar två utmärkande drag: dels en mycket stark strukturell dominans av storföretagen, dels en påfallande stabilitet vad gäller

såväl denna dominans som storföretagens ägarstruktur. Angående storföretagens dominerande ställning och koncentrerade ägarstruktur har Magnus Henrekson påpekat följande:

I förhållande till ekonomins storlek finns det knappast något land som har så många storföretag som Sverige ... Relativt BNP visar det sig då att Sverige har dubbelt så många storföretag per BNP-enhet som Japan, Storbritannien och Schweiz och fyra gånger fler än USA och Tyskland ... Mycket tyder också på att de siffror som presenterats inte fullt ut förmedlar graden av koncentration i ägande och företagskontroll i Sverige. Vad gäller denna aspekt konstaterar Fölster och Peltzman att år 1985 kontrollerade "de fem största ägarna cirka 44 procent av röststyrkan i företag med mer än 500 anställda, och de 10 största [ägarna] kontrollerade mer än hälften". Vidare skriver de att "dessa slutliga ägare tenderar att inneha aktier via intermediärer, såsom investmentbolag, vilka i sin tur är sammanlänkade genom gemensamt ägande". Fjorton sådana "imperier" dominerar företagssektorn och tre av dessa kontrollerar ensamma företag som utgör ungefär två tredjedelar av sysselsättningen, försäljningen och de totala tillgångarna bland de 270 största koncernerna i Sverige.²²

22. Magnus Henrekson, *Företagandets villkor*. Stockholm: SNS Förlag, 1996, sid 35 och 47–48. Referensen i citatet är till den engelska versionen av Stefan Fölsters och Sam Peltzans uppsats "Samhällsekonomiska kostnader av regleringar och bristande konkurrens i Sverige", i *Välfärdsstat i omvandling* (red R B Freeman, B Swedenborg & R Topel). Stockholm: SNS Förlag, 1995.

Den långsiktiga stabiliteten i svensk näringslivsutveckling, främst efter deflationskrisen 1920–1921, är också ett väl dokumenterat faktum. Historikern Jan Glete sammanfattar detta på följande sätt:

Den till tiden starkt koncentrerade industrialiseringen kombinerat med den abrupta utrensningen av både övermogna och spirande aktörsgrupper under deflationskrisen gav svenskt näringsliv en struktur där de ledande aktörerna tillhörde en påtagligt homogen grupp. Den bestod av företag och ägare som grundlagt eller kraftigt förstärkt sina positioner årtiondena kring 1900 ... Resten av 1900-talets storindustriella svenska företagshistoria handlar till avsevärd del om hur dessa aktörer förmått förnya sig. Något ”nytt etablissemang” som förmått utmana de ledande positioner som sekelskiftets aktörer byggde upp åt sig själva och sina efterföljare har inte växt fram.²³

Dessa strukturella omständigheter är givetvis mycket viktiga för att förklara SAF:s organisation, ledarförmåga och styrka. Existensen av denna osedvanligt starka och stabila näringslivsrygg-
rad är viktig inte bara för att förklara SAF:s starka centralisering och dess funktioner som en verkningsfull arbetsmarknadskartell. Det är storföretagsamhetens intima samarbete med olika

23. Jan Glete (*Nätverk i näringslivet*), citerad i Anders Johnson, ”Omstrukturering à la Taylor och Ford”, i *Den välsignade tillväxten* (red P Elmlund & K Glans). Stockholm: Natur och Kultur, 1998, sid 61.

statliga verk och institutioner som har gett mycket av sin styrka åt den korporativa maktutövning som från 1910-talet och framåt institutionaliserades i en mängd olika offentliga styrelser, kommissioner, nämnder och råd samt i Arbetsdomstolen.²⁴

De aspekter som hittills berörts kan räcka långt för att förklara ”paradoxen SAF”. Men förklaringen vore ändå haltande och alltför strukturdeterministisk om man inte beaktade de specifika historiska kulturdrag som onekligen spelade en viktig roll i omvandlingen av 1900-talets Sverige till organisationernas och samförståndets förlovade land. Dessa drag går långt tillbaka i svensk historia och blir en omistlig del av den våg av social och politisk organisering som präglade sekelskiftet 1900. Många författare har betonat detta arv, som ger svensk historia både dess särprägel och dess märkliga kontinuitet, trots industrialiseringen och urbaniseringens abrupta brott med det förflutna.²⁵

Hans De Geer har i detta sammanhang gjort några intressanta iakttagelser angående uppkomsten av den svenska ge-

24. Socialstyrelsen (1912), Arbetslöshetskommissionen (1914), Försäkringsrådet (1918) och Arbetsstidsrådet (1919) är exempel från korporativismens genombrott på 1910-talet. Om korporativismens uppgång och framför allt fall se Bo Rothstein & Jonas Bergström, *Korporativismens fall och den svenska modellens kris*, Stockholm: SNS Förlag, 1999.

25. Ett bra exempel är Eva Österbergs ”Vardagen sträva samförstånd : bondepolitik i den svenska modellen från vasatid till frihetstid”, i *Tänka, tycka, tro*. Stockholm: Ordfronts Förlag, 1993. Jag har också betonat denna centrala kontinuitet i svensk historia i *Efter folkhemmet*, ibid.

nomorganiserade och samförståndsriktade arbetsmarknadsmodellen. Till varje enskilt inslag i denna svenska modell kan man finna paralleller lite varsomhelst i den industrialiserade världen. Däremot ter sig helheten som specifikt svensk eller kanske nordisk. De Geers förklaring till denna omisskännliga svenskhet är följande:

Arbetsmarknadsrelationer växer inte fram ur intet. De bygger på en äldre, kollektiv erfarenhet ... Det finns en lång tradition av samverkan i svensk historia, som leder tillbaka till det gamla bondesamhället. Sverige har en liten befolkning, som i etniskt, religiöst och politiskt avseende är homogen. Sverige har inte sedan århundraden varit ockuperat land. Det finns en frihet som en gång hade sin grund i tillgången på land. I Sverige har bönderna varit förskonade från feodal dominans. De hade en politisk myndighet i den gamla ständsriksdagen. Tron på byråkratins oväld var förhållandevis stark. Genom förhandlingar, inte genom maktbruk eller uppror, främjade man sin sak.²⁶

Allt detta spelar tveklöst en mycket stor roll för att förklara den våg av organisering som sköljde över Sverige i övergången från bonde- till industrisamhället. Bondesamhällets lokala demokrati och traditionella samarbete mellan överhet och folk skapade en särpräglad förhandlingskultur baserad på kollektiv handling

26. Hans De Geer, *ibid*, sid 19–20.

och en stark vi-anda.²⁷ När de gamla institutionerna rämnade formades ett stort antal nya, som skapade fungerande samarbetsverktyg som kunde kanalisera mycket av de sociala spänningar som hör ihop med moderniseringsprocessen. I jämförelse med de skakande sociala och politiska konfrontationer som många andra länder upplevde under motsvarande period, ter sig den svenska moderniseringen som nära nog idyllisk. Sverige var med andra ord samförståndets eller spadens land, och så har det förblivit ända till våra dagar.

I den i stort sett mycket fredliga och samförståndspräglade svenska utvecklingen finns det emellertid perioder där konfrontationstendenserna har varit mer framträdande än under andra perioder. Dessa mer konfliktfyllda perioder – i stort sett slutdecennierna på både 1800- och 1900-talen – sammanfaller med början och slutet av det svenska industrisamhällets livscykel. I nästa avsnitt kommer jag att använda mig av svärdet som metafor för dessa tider av mer spända relationer på arbetsmarknaden och i samhället i allmänhet. Spaden får stå för de samförståndstendenser som skulle bli så dominerande under merparten av 1900-talet.

27. Eva Österberg beskriver detta på följande sätt: ”Samtidigt var det just i relationen stat–bönder som basen fanns för integration och samarbete. Det fanns flera alternativa arenor för kontakt på såväl lokal som central nivå. Båda parter lärde sig att gå förhandlingens och kompromissens väg ... Långt före folkrörelserna fanns det offentligheter på häradsting, sockenstämmor och bystämmor, där man kunde öva det politiska språket, artikulera ett folkligt motstånd och uppnå kompromisser.” Eva Österberg, *ibid*, sid 144.

Svärdet och spaden

SAF BILDADES 1902, mitt i en oerhört dynamisk industrialiseringsfas. Aldrig har svensk industri vuxit så starkt som kring detta sekelskifte.²⁸ Det som grundlades då var den industriella basen för 1900-talets enastående välståndsökning. Men inte bara det: 1900-talets samhällsutveckling i stort kommer att stå i intimt samband med den industristruktur som skapades vid den tiden. Detta samband gäller i ännu högre grad för SAF. Arbetsgivareföreningens organisationsformer, verksamhetsinriktning och utveckling är en integrerad del av den industriella utvecklingscykel som initierades under 1800-talets sista decennier. Därför börjar min framställning med några generella observationer angående den typ av kapitalistisk utveckling som

28. Se Lars Magnusson, *Sveriges ekonomiska historia*, Stockholm: Rabén Prisma, 1996, sid 302, tabell 9:1.

växer fram under denna tid och som kommer att bli så dominerande fram till slutdecennierna på 1900-talet. Efter dessa inledande reflektioner av mer allmän karaktär kommer jag att vända blicken mot Sverige och SAF:s specifika idéutveckling.

Den organiserade kapitalismen

Den svenska utvecklingen sammanfaller ganska exakt med en mer allmän process, som präglar alla de industrialiserade nationerna under merparten av 1900-talet, nämligen den organiserade industrikapitalismens uppgång och fall. Med organiserad industrikapitalism menas en industribaserad samhällsekonomi där marknadsekonomin regleras allt hårdare genom olika korporativa och politiska interventioner, som finner sin grund i ett starkt samarbete mellan stora företag, mäktiga fackföreningar och en expansiv statsapparat. En del av drivkrafterna bakom och egenskaperna hos denna form av kapitalism har redan berörts i den föregående delen av detta arbete. Här vill jag komplettera bilden genom att beröra andra aspekter av den organiserade industrikapitalismen.

Utvecklingen mot denna form av industrikapitalism blev, som jag redan påpekat, allt tydligare vid sekelskiftet 1900. Grunden för denna utveckling kan delvis sökas i de stora teknoorganisatoriska förändringar som industrialismen genomgick i samband med den så kallade andra industriella revolutionen. Storföretagsamheten blomstrade och koncentrationstendenser-

na blev mycket framträdande i de nya och oftast mycket kapitalintensiva branscherna, som vid denna tid tog täten i den industriella utvecklingsprocessen. Samverkanstendenserna mellan stora industrier och ledande banker blev också påtagliga, speciellt i nyindustrialiserade länder med starka kollektivistiska och/eller korporativa traditioner. Så uppkom situationer där ett fåtal näringslivsaktörer fick stort inflytande i respektive lands samhällsekonomi. Samtidigt genomgick arbetskraften stora förändringar. "Arbetskollektivet" homogeniserades och koncentrerades fysiskt på ett sätt som underlättade dess breda organisering. Så skapades ett tveeggat redskap, som kunde användas för att driva de mest förbittrade striderna mot "staten och kapitalet" men också för att skapa hanterliga förhandlingsformer, fredliga partsrelationer samt ett mycket effektivt instrument för arbetarnas kollektiva självdisciplinering och samhällsdelaktighet.

Det som vid denna tid inträffar kan beskrivas som en dialektisk process, där organiseringen av några väsentliga samhällsaktörer leder till andra aktörers motsvarande organisering. Denna process antog mer antagonistiska, alternativt samarbetsbetonade, former beroende på omständigheterna och traditionerna i respektive land, men den verkade generellt i hela den värld som industrialismen var på väg att omgestalta vid 1900-talets inledning. Samtidigt ser vi en serie viktiga ideologiska förändringar inträffa, som både återspeglar och driver på denna samhällsorganisatoriska utveckling. Liberalismens korta blomstringstid

vid 1800-talets mitt ersätts av ett gryende intresse för kollektivistiska ideologier av olika slag. Det öppna samhällets värden kommer på detta sätt att hotas av många olika ideologiska och politiska rörelser. Nationalromantik, korporativism, fascism, nazism, socialism och kommunism är bara några uttryck för en ny tid, som snart skulle visa sig vara mer brutal än allt annat mänskligheten dittills skådat.²⁹

Det gemensamma för alla dessa antiliberala ideologier är den tydliga antiindividualistiska udden och framhävandet av kollektivets rätt – rasen, folket, klassen, nationen, rörelsen, partiet och så vidare – att i gemenskapens namn inskränka eller rentav utplåna individens fri- och rättigheter. I detta perspektiv uppfattas både samhället och världen i stort som en mängd konkurrerande kollektiv, som vart och ett måste samla alla sina krafter för att kunna göra sig gällande på en arena där den som inte är organiserad knappast kan överleva. Så blev det klass mot klass, nation mot nation, ras mot ras och så vidare, i den tragiska spiral som ledde till totalitarismens genombrott och två förödande världskrig.

Tillväxtdecennierna efter andra världskriget blev en mer löfresrik period för den organiserade kapitalismen. Då mognar också de produktionssystem som var karakteristiska för den massproducerande industrialismen. Masskonsumtionen och

29. För en bra sammanfattning av de ideologiska reaktionerna mot liberalismen och det öppna samhället i västvärlden se J S McClellans *A History of Western Political Thought*, London: Routledge, 1998, sid 517–794.

framför allt bilismens revolution når för första gången andra länder än USA. En tid av tillväxt och välstånd utan like tar vid i de utvecklade marknadsekonomierna efter krigets traumatiska erfarenheter. Samspelet mellan storföretag, organiserade arbetare och en snabbt framväxande välfärdsstat utvecklas starkt i nästan alla demokratiska länder. Statsinterventionism och korporativism blommar då inte bara i de utvecklade västdemokratierna utan också i de flesta av tredje världens länder, som inte hade omvandlats till kommunistiska diktaturer. Denna utveckling i tredje världen mot en genomorganiserad kapitalism, som dessutom är underutvecklad och nästan helt inåtvänd, blir lika tydlig i såväl det Latinamerika som följer den så kallade importsubstitutionsstrategin, som i det indiska Permit Raj eller i Gamal Abdel Nassers Egypten.

Denna världsomspännande rörelse mot stora stater, reglering/planering och korporativism är oerhört tydlig och genomgående fram till 1970-talet, men lika tydlig och allmänt verkande är den rörelse från etatism, planeringstänkande och korporativism som präglade 1900-talets sista kvartssekel.³⁰ Ett så uppseendeväckande globalt omslag vore givetvis helt oförklarligt om det inte kunde relateras till djupare förändringar i samhällslivets grundvillkor. Som vi redan sett var detta fallet med

30. Denna märkliga pendelrörelse från liberalism till kollektivism/etatism/korporativism och tillbaka har beskrivits på ett mycket imponerande sätt av Daniel Yergin och Joseph Stanislaw i *Kommandohöjderna: berättelsen om marknadens globala renässans*, Stockholm: Timbro, 1998.

den antiliberala strömning som under merparten av 1900-talet satte det liberala samhällsidealet på undantag, och så är också fallet med de liberala värdenas renässans vid 1900-talets slutdecennier.³¹

Det vi har upplevt under 1900-talets slutskede är en frihetsrevolution utan like, som har samverkat med en av de mest epokgörande omvälvningarna i samhällslivets teknologiska underlag som mänsklighetens historia någonsin bevittnat, nämligen informationsrevolutionen. Det handlar om ingenting mindre än en dramatisk expansion av den egenskap som har gett vår art en särställning bland alla arter, vår överlägsna förmåga att bearbeta, lagra och förmedla information. Därmed förändras förutsättningarna för all mänsklig verksamhet lika grundligt som då jordbruket en gång i tiden introducerades eller i samband med industrialismens genombrott för tvåhundra år sedan. Fast allt inträffar numera oändligt mycket fortare och med en överväldigande spridningskraft.

För första gången förfogar vi över tekniska resurser som kan skapa en värld som vävs allt tätare samman av snabbt växande flöden av information, kunskaper, produkter och kapital, en värld av global närhet där människors livsprojekt och samverkansarenor sammanfaller allt mindre med de gamla nationella territorierna. Men inte bara det, i informationsrevolutionens

31. För en kort analys av krafter bakom detta omslag från kollektivism till liberalism, se mitt förord till *Kommandohöjderna*. För en mer detaljerad analys, se andra delen av *Välfärd efter välfärdsstaten*, ibid.

tidevarv tenderar flexibla nätverk och självständiga medarbetare att ersätta massindustrialismens hierarkiska organisationsformer och arbetsdelning. En dramatisk tyngdförskjutning från det fysiska kapitalet mot det mänskliga kapitalet håller på att förändra samhällsekonomin från grunden. Relationen mellan ”kapital” och ”arbete” förändras helt när kapitalet och arbetet till stor del blir oskiljaktiga storheter. Denna process luckrar upp grunderna för det mogna industrisamhällets karakteristiska klassindelning och organisationsformer, dess starka nationella inramning och dess betoning på kollektiva lösningar samt stabila och homogena arbetsvillkor.

Det är denna utveckling som har gjort den nationellt organiserade kapitalismen till en alltmer överspelad företeelse. I den globala närhetens tid är det inte nationen som är den mest relevanta samhällsarenan, och de korporativa samarbetsformerna kan knappast anpassas till en alltmer individualiserad, rörlig och öppen samhällsutveckling. Likaså har den politiska expansionen som inträffade under storhierarkiernas tid blivit allt mindre förenlig med den nya tidens krav på decentraliserad maktutövning och individanpassade lösningar, som i de flesta fall bäst kan åstadkommas av medborgarna själva.³²

Den svenska utvecklingen är ingenting annat än en specifik variant av den organiserade kapitalism som beskrivits här. Folkhemmet och den så kallade svenska modellen var arketypiska

32. Jag har utvecklat detta tema i *Den postnationella maktens gåta och det globala protokollet*. Stockholm: Timbro 2000.

barn av massproduktionens, storsamfundens och planeringstänkandets tidsålder. Men de var också svenska företagsformer, starkt präglade av den typ av samarbetsinriktade traditioner och av andra nationella särdrag som nämndes ovan. Det är detta svenska arv som till stor del hjälper oss att förstå varför den organiserade kapitalismen kunde bli så metodisk och genomgripande i Sverige. Storföretagen, de stora fackföreningarna, den stora staten och det stora statsbärande partiet nådde i Sverige en grad av samarbete som knappast kände några paralleller i andra demokratiska länder och som utmynnade i ett av de mest utpräglade korporativa samhällen som någonsin bildats på frivillig basis.³³

Från svärdet till spaden

På 1960-talet gjorde Gunnar Heckscher ett viktigt påpekande om den omständighet som från början både utmärkte och särskilde den svenska utvecklingen på arbetsmarknadsområdet:

33. Gunnar Heckscher använde på 1930-talet uttrycket "den fria korporativismen" för att skilja denna frivilliga korporativism från de fascistiska och nazistiska varianterna som utvecklades i länder som Italien, Portugal, Tyskland och Spanien. På 1960-talet kommenterade han saken så här: "Även om ordvalet också nu för tiden kan chockera, låter det sig knappast förneka att vi i Sverige kommit fram till ett nästan helt korporativt – men fritt korporativt – samhälle." Se Gunnar Heckscher, *ibid*, sid 29. Bo Rothstein och Jonas Bergström använde nyligen begrepp som ny- eller liberalkorporativism i samma syfte. Se Bo Rothstein & Jonas Bergström, *ibid*, sid 43.

Det bör understrykas, att vad som ursprungligen främst skilde den svenska arbetsmarknaden från vad man fann utomlands kanske mindre var att där fanns en stark fackföreningsrörelse än att de svenska arbetsgivarna organiserade sig så tidigt, så pass fullständigt och med ett så starkt medvetande om vilka förpliktelser organiserandet medförde också för dem.³⁴

Det som Heckscher lyfter fram i detta stycke är enligt min mening helt avgörande för förståelsen av den svenska arbetsmarknadsmodellen så som den kom att utformas under 1900-talet. SAF bildades förvisso som en reaktion mot arbetarnas omfattande fackliga organisering och politiska mobilisering, men Arbetsgivareföreningen tänktes från början som ett offensivt verktyg i arbetsgivarnas händer.³⁵ Det var en verkningsfull kamporganisation som bildades 1902, en ”väpnande och stridande” organisation för att använda Carl Hallendorffs ord från 1927³⁶, som genom sträng disciplin, stark centralism, kollektiv handling och en omfattande försäkringsfond att användas vid

34. Gunnar Heckscher, *ibid*, sid 9.

35. Första steget mot SAF:s bildande var ett förslag från 1898 utarbetat av den trojka som skapade SAF – Robert Alström, Oscar Carlson och Gustaf Fredrik Östberg – om att bilda en strejkförsäkring som kunde ge arbetsgivarna bättre möjligheter att slåss mot den alltmer militanta arbetarsidan. Denna idé, som ursprungligen kom från Tyskland, utvecklades sedan till den konfliktfond som gav trovärdighet åt SAF:s storlockoutstrategi.

36. Carl Hallendorff är den förste SAF-historikern. Se Carl Hallendorff, *Svenska Arbetsgivareföreningen 1902–1927*. Stockholm: 1927, sid 31.

eventuella konflikter gav arbetsgivarna ett påfallande övertag över arbetarsidan. SAF var med andra ord svärdet i arbetsgivar- nas händer, och med svärdet i handen – i konkreta ordalag hotet om storlockout – tvingade arbetsgivarna fram de samförstånds- mekanismer och -lösningar som sedan skulle bli helt domine- rande på den svenska arbetsmarknaden. Freden vanns emeller- tid inte utan stora konfrontationer, särskilt storstrejken 1909, och framför allt inte utan att tvinga fram en motsvarande orga- nisering på arbetarsidan.

Lennart Lohse kommenterar på följande sätt denna organi- seringsdynamik i samband med de förhandlingar – som var de första över huvud taget mellan SAF och LO – som ledde till decemberkompromissen år 1906:

Mot varandra stodo i dessa förhandlingar topporganisationer av helt olika uppbyggnad – den ena (SAF) i vissa avseenden starkt centraliserad, den andra (LO) utan nämnvärd maktkoncentra- tion till toppen. Det låg i sakernas natur, att SAF i organisato- riskt avseende på LO kom att ställa krav, som svarade mot SAF:s eget funktionssätt ... Huvudvapnet var den allmänna lockout- en, och förhandlingar, vid vilka en sådan var aktuell, krävde en någorlunda samlad motpart samtidigt som hotet om allmän lockout på arbetarsidan framkallade ett behov av samordnad aktion.³⁷

37. Lennart Lohse, *ibid*, sid 85.

Detta är den mest paradoxala men helt logiska följden av SAF:s bildande och verksamhetsinriktning, nämligen att förstärka motpartens organisationssträvan och leda den mot alltmer centralistiska former. Arbetarna bildade LO, men det var SAF som gjorde LO till den koloss som organisationen så småningom skulle komma att bli. Man kan mycket väl säga att LO helt enkelt blev SAF:s organisatoriska spegelbild. De viktigaste stegen i denna riktning är väl kända – decemberkompromissen, Saltjöbadsavtalet och efterkrigstidens centralt samordnade förhandlingar – och alla dessa steg har sin utgångspunkt i initiativ som kom från arbetsgivarhåll. Men då LO-jätten en gång tagit form och till sin fördel kunde samspeja med en alltmer offensiv socialdemokrati förlorade SAF initiativet helt. Då var det SAF:s tur att återigen ta till svärdet, men denna gång i nödvärn och med socialiseringshotet hängande över näringslivet.

Som vi kan se följer den utveckling som i all korthet har sammanfattats här ett ganska logiskt förlopp, så snart det första steget – det vill säga SAF:s bildande som en starkt centralistisk arbetsmarknadskartell – har tagits. Men hur kan detta första avgörande steg konkret förklaras?

Att detta steg inte var en självklarhet omvittnas av de stora meningsskiljaktigheter som i organiseringsfrågan rådde bland Sveriges ledande arbetsgivare vid tiden för SAF:s bildande.³⁸ Jag

38. Se första kapitlet, ”SAF och organisationsrätten”, i Lennart Lohse, *ibid*, sid 43–97.

har redan nämnt en omständighet som utan minsta tvekan underlättade bildandet av en starkt centralistisk arbetsgivareförening. Det handlar om den ytterst koncentrerade struktur som den svenska industriutvecklingen uppvisar redan från sina första, stapplande steg. Storföretagens tidiga och tydliga dominans inom det framväxande industriella näringslivet är ett mycket väl dokumenterat faktum i svensk ekonomisk historia:

I ett helhetsperspektiv kan den fortgående svenska industrialiseringsprocessen alltså inte beskrivas i termer av en enkel övergång från små till stora företag. För Sveriges del gäller snarare att storföretagsambeten var betydande redan från början. Redan år 1872 var nära 70 procent av antalet industrisysselsatta verksamma i företag med över hundra anställda ... Likaså måste vi betona den svenska industrins storskalighet redan från början. Flera branscher dominerades under hela perioden av ett fåtal mycket stora företag ... Trots att många nya företag tillkom var detta ett särdrag som Sverige skulle komma att behålla.³⁹

Denna tidiga koncentration gav storföretagarna dels en naturlig ledarposition inom näringslivet, dels en uppenbar styrkeposition gentemot arbetarna. Men koncentrationen gjorde det ock-

39. Lars Magnusson, *ibid*, sid 355 och 357. För en detaljerad studie av den industriella genombrottsperioden se Lennart Jörbergs doktorsavhandling *Growth and fluctuations of Swedish industry 1869–1912*. Stockholm: Almqvist & Wicksell, 1961.

så lättare för arbetarsidan att organisera sig. Redan 1901 fanns det 40 fackförbund med sammanlagt omkring 70 000 medlemmar eller nästan var fjärde arbetare verksam inom industrisektorn. Denna starka organisering föranledde vitt skilda reaktioner från arbetsgivarhåll. Många opponerade sig mot bildandet av fackföreningar, ett motstånd som utmynnade i en serie uppmärksammade föreningsrättsstrider, som kom att sätta sin prägel på sekelskiftet 1900.⁴⁰ Konflikterna blev speciellt allvarliga inom sågverks- och pappersmassaindustrin, med Sundvallsstriden 1899 som belysande exempel. Samtidigt inriktade sig allt fler arbetsgivare på förhandlingslösningar baserade på ömsesidig organisering av arbetsmarknadsparterna. Insikten om den ömsesidiga organiseringens och kollektivavtalets fördelar vanns ofta till priset av bittra konflikter, men mycket inspiration hämtades också från utvecklingen i Tyskland och framför allt i Danmark, där en samlad arbetsgivarfront hade medverkat till det så kallade *septemberförliget* från 1899, som den svenska decemberkompromissen mellan SAF och LO i allt väsentligt skulle ta efter några år senare.

Arbetsgivarna var alltså djupt splittrade vid sekelskiftet vad gäller arbetarnas föreningsrätt. Men de var också oense om hur legitima de egna organiseringssträvandena var. Skiljelinjerna återspeglade individuella ideologiska preferenser men också oli-

40. Föreningsstridernas skede var i allt väsentligt till ända i och med SAF:s och LO:s så kallade decemberkompromiss från 1906.

ka regionala och branschspecifika erfarenheter. Dessutom samspelade dessa skiljaktigheter med de politisk-ideologiska spänningar som präglade det konservativa lägret vid sekelskiftet 1900, inte minst i samband med framväxten av en radikal falang ”med nationalistiska övertoner, protektionister i tullfrågan, militanta i unionsfrågan och med en hårdare attityd i rösträttsfrågan.”⁴¹

Denna koppling till den politiska utvecklingen är särskilt viktig för att förstå SAF:s tillkomst ty, som Hans De Geer uttrycker det, ”SAF var ett politikens barn och dess fäder hörde hemma i en nytänd, offensiv höger”.⁴² Men inte bara det. Min uppfattning är att en avgörande nyckel till SAF:s utformning och kommande framgångar ligger just i denna koppling, som från början kunde ge organisationen en tydlig profil samt en centralistisk och kampinriktad organisationstruktur, som snabbt omvandlade SAF till ett mycket effektivt kampinstrument i företagarnas händer.⁴³ Viktigt i detta sammanhang är att SAF från början definierades på ett typiskt ”politiskt sätt”, det vill säga kring vissa bärande idéer, som i detta fall handlade om hur före-

41. Hans De Geer, *ibid*, sid 35.

42. *Ibid*, sid 38.

43. Tillkomsten av en sådan organisation upplevdes med all sannolikhet som mycket angelägen hos många arbetsgivare efter den tre dagar långa generalstrejk – rösträttsstrejken – som arbetarrörelsen hade proklamerat på våren 1902.

tagarnas kamp skulle bedrivas på bästa sätt.⁴⁴ Så kunde organisationen samla arbetsgivare, vars gemensamma nämnare inte var en viss branschtillhörighet eller regional anknytning utan något vi kan kalla en organisatorisk idégemenskap.

Det var denna organisatoriska idégemenskap som konkret skapades under sommaren 1902 i intensiva kontakter mellan en liten grupp företagare och politiker för att slutligen sanktioneras av det trettiotal företagsledare som hörsammade kallelsen till Grand Hôtel den 17 september 1902.⁴⁵ Resultatet har av Carl Hallendorff med rätta kallats revolutionerande:

Som sammanfattning av de antagna föreskrifterna kan sägas, att dessas nyheter voro märkliga nog och i flera avseenden revolutionerande vid jämförelse med tidigare företeelser. Man accepterade en stram och koncentrerad ledning av de gemensamma angelägenheterna, låt vara under visst hävdande av demokratis-

44. Dessa idéer sammanfattas i tre principer: föreningens, förhandlingens och försäkringens princip. Dessa principer fick följande uttryck efter stadgerevisjonen 1904: "Svenska Arbetsgivareföreningen har till ändamål: att befrämja samverkan mellan arbetsgivare för tillvaratagandet af gemensamma intressen; att sammansluta arbetsgivare och organisationer af dylika till ett enhetligt och fast förbund; att befordra bildandet af yrkes- och ortförbund mellan arbetsgivare inom föreningen; att bistå arbetsgivare eller förbund av dylika vid uppkomna tvister mellan dem och deras arbetare eller dessas organisationer; att lämna delägare i föreningen ersättning på sätt dessa stadgar bestämma för skada genom strejk eller lockout." Återgivet i Stig W Nilsson, *ibid*, sid 22–23.

45. För detaljer kring SAF:s bildande se Carl Hallendorff, *ibid*, sid 28–42.

ka former. Den förut så omstridda försäkringstanken upptogs oförbehållsamt och fick en central plats. Och man fann sig särskilt i den obehagliga nödvändigheten att för gemensamt väl lägga i ledningens händer en lockoutmyndighet, vilken för många kunde bli orsak till allvarliga ekonomiska uppoffringar och förluster.⁴⁶

Det mest anmärkningsvärda, och definitivt avgörande för framtiden, var emellertid den nybildade föreningens imponerande förmåga att växa och inlemma andra arbetsgivarföreningar i denna organisatoriska idégemenskap. Både decemberkompromissen och det påföljande hotet från SAF:s sida om storlockout om denna kompromiss inte efterlevdes hade i detta sammanhang en viktig demonstrationseffekt, som övertygade många arbetsgivare om att SAF var det verktyg som svenskt näringsliv verkligen behövde och var värt att betala för. Nyrekryteringen blev ytterst framgångsrik året efter decemberkompromissen, och SAF:s delägarantal fördubblades mellan ultimo december 1906 och dito 1907. Redan i december 1909 hade SAF så många som 1 371 delägare, som sysselsatte sammanlagt 162 793 arbetare.⁴⁷

På samma sätt hade kollektivavtalen blivit regel på den svenska arbetsmarknaden. Allt fler företagare insåg kollektivavtalets fördelar nu när en mäktig arbetsgivarorganisation kunde backa

46. *Ibid*, sid 41.

47. Alla dessa uppgifter kommer från Stig W Nilsson, *ibid*.

upp både förhandlingarna och avtalens efterlevnad. Som ekonomhistorikern Christer Lundh har konstaterat: Redan ”år 1905 hade 55 procent av SAF:s delägare slutit kollektivavtal, och vid årsskiftet 1908/1909 fanns det i landet närmare 2 000 gällande avtal för 318 000 arbetare”.⁴⁸ Organiseringen betalade sig med andra ord, och detta uppmuntrade till vidare organisering.

SAF följer under sina första år en klart offensiv strategi, baserad på den styrkeposition som föreningens rekryteringsframgångar och den nyskapade konfliktfonden gav. Denna offensiva hållning gav organisationen än mer legitimitet bland arbetsgivarna och därmed ännu fler medlemmar. Redan 1907 kunde SAF samla praktiskt taget alla andra arbetsgivarföreningar kring en gemensam lockoutstrategi, och 1909 var det dags för en avgörande kraftmätning med fackföreningsrörelsen. Denna kraftmätning visade utan minsta tvekan de styrkeförhållanden som då rådde på den svenska arbetsmarknaden. LO:s nederlag var svidande, och SAF hade definitivt befäst sin position som arbetsgivarnas ledande kraft: ”Nederlaget i storstrejken hade försvagat fackföreningsrörelsen, samtidigt som SAF:s styrka tilltagit, och under få perioder har arbetsgivarnas överläge varit så stort som tiden från storstrejken till de sista krigsåren.”⁴⁹

Denna styrkeposition ledde till en intressant utveckling vad

48. Christer Lundh, *Den svenska debatten om industriell demokrati 1919–1924*, del I. *Debatten i Sverige*. Lund: Ekonomisk-historiska föreningen, 1987.

49. *Ibid*, sid 49.

gäller arbetsgivarnas relation till staten. Dels inleddes på 1910-talet den långa perioden av korporativ samverkan i olika offentliga styrelser som blev så typisk för den svenska samhällsmodellen, och en serie banbrytande samarbetsprojekt mellan statliga verk och storföretagen påbörjades. Dels började arbetsgivarna visa en attitydförändring vad gäller statliga-politiska interventioner som begränsade arbetsmarknadsparternas frihet. Detta visade sig på ett mycket tydligt sätt när Arvid Lindman lade fram ett lagförslag som syftade till att skydda industrin mot strejker, men som också innehöll regler om skiljedom. Detta förslag låg helt i linje med arbetsgivarnas traditionella ställningstaganden, men nu rädde andra stämningar på arbetsgivarhåll. 1910–1911 kände sig arbetsgivarna tillräckligt starka för att inte med odelad glädje se på förslag som kunde inskränka deras handlingsfrihet.⁵⁰

Det vi ser utvecklas under inverkan av dessa till synes motstridiga tendenser är de första ansatserna till den arbetsfördelning mellan å ena sidan stat och politik och, å den andra, arbetsmarknadsparterna, som kommer att bli karakteristisk för den mogna svenska korporativismen. Denna korporativism präglas av både intensivt samarbete med staten på vissa områ-

50. Detta betyder inte att arbetsgivarna skulle vända lagstiftningslösningarna ryggen vad gäller rättstvister inom arbetsmarknaden. Men det markerar en tydlig attitydförändring vad gäller intressetvister, som förebådade den från staten självständiga förhandlingslinjen som kommer att befästas i och med Saltsjöbadsavtalet 1938.

den (förvaltningskorporativism) och ett tydligt oberoende av staten inom andra områden, där korporationerna direkt gör upp med varandra (civil korporativism). Helt klart är i alla fall att den långa marschen mot det som på 1960-talet, tillsammans med Österrike, var världens mest korporativa samhälle, hade påbörjats.

Den utveckling som här skisserats kommer att samspela med utomordentligt viktiga förändringar i industrins organisationsstruktur, som för Sveriges del gör sig gällande redan på 1910-talet, men som slår till med full styrka först under 1920-talet för att sedan i många fall dominera den svenska samhällsekonomiska utvecklingen fram till våra dagar. Det handlar om framväxten av den organiserade industrikapitalismens produktionssystem eller den moderna massproducerande storfabriken, organiserad enligt det som redan på 1800-talet kallades det amerikanska systemet, men som senare alltmer skulle förknippas med Frederick Taylors *scientific management* och Henry Fords berömda bilfabrik.

Detta system hade, som redan betonats, långtgående sociala och ideologiska följder. I Sverige var dessa följder extremt viktiga. Anders Johnson har sammanfattat det på följande vis:

1920-talets utveckling inom näringslivet fick betydelse för hela det svenska samhällsbygget, för hela den svenska modellen ... Bakom näringslivsomvandlingen låg ett helt nytt sätt att organisera ekonomisk verksamhet. Efter att med framgång ha prä-

vats i näringslivet, kom dessa metoder sedan att tillämpas i statlig och kommunal förvaltning och i alla sammanhang där en större grupp människor skulle fås att samarbeta. I Sverige blev tillämpningen mer omfattande än i något annat land i den fria världen även om utvecklingen inte började här utan i USA.⁵¹

Arne Ruth har gjort liknande observationer kring funktionalismens framväxt och enastående spridning i Sverige:

Det var industrins etos som inspirerade de radikala arkitekternas och planerarnas samhällsvision. I 20-talets politiska turbulens tedde sig fabriken som hemvist för en överlägsen rationalitet. Konjunkturerna var lysande. Det sena 1920-talet framstod för samtiden som en andra storhetstid för Sverige ... Storindustrin tycktes vara den enda gren av samhället som var i stånd till framgångsrik planering. Funktionalismen skulle innebära den industriella logikens tillämpning på samhällsplaneringen.⁵²

Så bildades den ekonomiska men också den organisatoriska och idémässiga basen för denna märkliga kombination av ekonomisk och social fordism som folkhemmets Sverige kom att bli.⁵³ Men så grundlades också basen för näringslivets korporativa

51. Anders Johnson, *ibid*, sid 61.

52. Arne Ruth, "Det moderna Sveriges myter", i *Svenska krusbär*, B Linnell & M Löfgren (red), Stockholm: Bonnier Alba, 1995, sid 550–551.

53. Detta utvecklas i min egen *Efter folkhemmet*, *ibid*.

samarbete med staten och likaså för det intima och förtroende-
fulla samarbetet mellan SAF och LO, som skulle ta form under
1930-talets senare del och befästas under 1940-talet.

Att svärdets tid i stort sett var över blev alltmer påfallande
efter den inflammerade striden kring lagarna om kollektivavtal
och arbetsdomstol från 1928.⁵⁴ Följande ord från 1929 från
tidskriften *Industria*, SAF:s officiella organ, är betecknande för
den nya samarbetsanda som började göra sig gällande på den
svenska arbetsmarknaden:

*Förändringen synes icke blott på arbetarsidan. Även arbets-
givarna ha som nämnts fått lära och besinna. Deras blick på ar-
betarnas organisation har blivit klarare, mindre skymd av gam-
malt agg. De ser i den en aktad part för ekonomiska uppgörel-
ser och i arbetarnas ledare kunniga förespråkare för deras
ekonomiska intressen.*⁵⁵

Samtidigt hade arbetsgivarnas styrkeövertag luckrats upp, dels
på grund av LO:s starka utveckling som inleddes redan under
första världskriget, dels tack vare socialdemokratiens tilltagande

54. LO:s viktiga stabiliserande och samarbetsinriktade roll blev alldeles uppen-
bar i samband med depressionsåren 1932–33, särskilt genom Landsorganisa-
tionens bestämda – och ur centraliseringsynvinkel avgörande – ingripande
mot Murarförbundet i februari 1934. Se Axel Hadenius, *Facklig organisations-
utveckling : en studie av Landsorganisationen i Sverige*, Statsvetenskapliga före-
ningen i Uppsala, Uppsala 1976. Sid 46–47.

55. *Industria* nr 21 1929. Citerad i Anders Kjellström, *ibid*, sid 25.

politiska styrka.⁵⁶ Dessa omständigheter skapade den styrkebalans som var en så viktig förutsättning för den svenska modellens tillkomst och långsiktiga stabilitet. Spadens eller den svenska modellens tid var inne.

Spadens tid

Den 25 juni 1935 höll SAF:s VD Gustaf Söderlund ett föredrag vid LO:s skola på Brunnsvik som skulle ha stora följdverkningar för svensk samhällsutveckling under lång tid framöver. Det långa talets korta mening var följande:

Det är enligt min tanke lyckligast, om parterna på arbetsmarknaden principiellt inrikta sig på att ordna sina mellanhavanden själva, även när det gäller andra ting än kollektivavtalets uppgörande. Om vardera parten i frågor, där han känner sig mest trängd, söker utverka statens ingripande för att komma ur svårigheterna, så står man snart på bägge håll mitt uppe i ett system, där friheten blir allt mindre och mindre till förmån för det statliga tvånget ... Men det är givet, att en sådan principiell ståndpunkt förpliktar. Den förpliktar parterna att själva

56. Vid krigsslutet var LO:s medlemsantal drygt 200 000 för att passera halvmiljonstrecket år 1929. 1911 var antalet medlemmar bara 79 926 (dessa uppgifter kommer från Axel Hadenius, *ibid*, bilaga 1, sid 200). Socialdemokratin får mer än 40 procent av rösterna redan vid riksdagsvalet 1924. Efter en tillfällig tillbakagång 1926 och 1928 etablerar sig partiet definitivt över 40-procentsstrecket från och med kommunalvalet 1930 och fram till valet 1988.

*älägga sig begränsning och hänsyn, den förpliktar dem att göra allt för uppordnande av sina mellanhavanden på sådant sätt, att samhället icke känner sig tvunget att ingripa.*⁵⁷

Det var den svenska arbetsmarknadsmodellens grundsten som på detta sätt hade lagts. Den utgick från existensen av två i princip jämbördiga korporationer eller karteller i stånd att på egen hand garantera fredliga arbetsmarknadsrelationer. Den direkta följden av Söderlunds utspel blev den serie förhandlingar som ledde till Saltsjöbadsavtalets undertecknande i SAF:s lokaler på Blasieholmen den 20 december 1938. Krigsutbrottet 1939 gav anledning till ett ännu intimare samarbete mellan SAF/näringslivet och LO/socialdemokratin. Centrala förhandlingar och rikstäckande avtal blev regel under dessa år, men också korporativismen fick sitt definitiva genombrott under krigsåren. Så formades den koalition av krafter och individer som med fast hand skulle styra Sverige under efterkrigsdecenniernas skördetid.

Det fanns två viktiga faktorer som både villkorade och gav styrka åt det samarbete som inleddes på 1930-talet och konsoliderades under kriget. Den ena var den starka ekonomiska tillväxten som tog sin början vid 1930-talets mitt och som med mindre avbrott kom att präglade svensk utveckling under fyra decennier. Detta gav samarbetet mellan SAF/näringslivet och

57. Gustaf Söderlund, *Motsättningen mellan kapital och arbete*. Stockholm: SAF, 1935, sid 22.

LO/socialdemokratins så betydelsefulla drag av tillväxtkoalition, som så småningom kunde fördjupas genom en serie avtal kring produktivitet utveckling och rationell drift av företagen samt en aktiv arbetsmarknadspolitik syftande till att underlätta arbetskraftens rörlighet och industrins strukturrationalisering.

Den andra faktorn var socialdemokratiens starka maktposition kombinerad med det förtroende som partiet visste att skapa bland arbetsgivarna genom en kompromissinriktad, tillväxtorienterad och mycket ansvarsfull maktutövning. Snart sågs socialdemokratins inte längre som ett hot eller en fiende i allt bredare arbetsgivarkretsar. Snarare kom partiet att uppfattas som själva garanten för den inre stabilitet som svenskt näringsliv behövde för att blomstra:

Frågan var vilken politik statsministern Per Albin Hansson tänkte driva. Redan 1933 stod det klart att någon snabb och radikal socialistisk omvandling inte stod för dörren ... Nu var folkhemmet parollen och omsorgen om näringslivet en förutsättning för de sociala reformer som prioriterades. Socialdemokraterna delade den syn på rationalisering och medinflytande som arbetsgivare och arbetare hade kommit att omfatta ... Företagsvärlden accepterade, till och med uppskattade, den socialdemokratiska regeringen för den politiska stabilitet som den erbjöd. Ideologisk propaganda mot regeringen förekom praktiskt taget inte alls från näringslivets sida.⁵⁸

58. Hans De Geer, *ibid*, sid 99.

Då började en period där Sverige fungerade genom förtroende-
fulla handslag mellan representanter för huvudaktörerna i den
korporativa tillväxtkoalitionen som bildades på 1930-talet.
Handslagen kunde ges på nationell nivå, som de klassiska mel-
lan Bertil Kugelberg och Arne Geijer, eller på lokalnivå, ty runt
om i Sverige bildades lokala motsvarigheter till den nationella
tillväxtkoalitionen. Den organiserade kapitalismen fick i Sveri-
ge formen av en lycklig familj, med sina starka patriarker och
drömmen om ett folk som höll ihop och om ett ombonat hem
med plats för alla sina barn.⁵⁹ Det var en gammal etnisk ge-
menskap som nu organiserades genom en märklig blandning av
traditionell familjegemenskap och modernt industrisamhälle.
För detta blev Sverige internationellt känt, och på många sätt
lever vi fortfarande i skuggan av denna förmoderna modernitet
som kallades folkhem.

De långsiktiga konsekvenserna av det samarbete som inled-
des på 1930-talet kan summeras i tre punkter som också ger oss
grunddragen i denna spadens tid som skulle utsträcka sig fram
till mitten av 1960-talet.

Den första punkten gäller arbetarrörelsens organisatoriska
centralisering och LO:s definitiva maktgenombrott. Centralise-
rade samarbetsformer fordrade en stark maktkoncentration hos
både SAF och LO. SAF var från sin födelse en sådan organisa-

59. Helt lyckliga familjer finns emellertid inte. I Sverige betalade exempelvis
tvångsteriliserade kvinnor och förföljda industriarbetare som inte ville accep-
tera LO:s organisationsmonopol ett högt pris för sitt utanförskap.

tion, men så var inte fallet hos motparten. Detta skulle ändras snart. Så sammanfattar statsvetaren Axel Hadenius denna utveckling:

Vid trettiotalets ingång bar Landsorganisationen ännu mycket av federalismens prägel. Men denna ordning skulle snart upphöra. Inom loppet av ett decennium skulle LO omformas till en klart centralistisk organisation ... Det var saltsjöbadsöverenskommelsen, som motiverade landsorganisationens centralisering ... Huvudavtalet förutsatte att LO i kritiska situationer skulle ha befogenheter att ingripa i förbundens verksamhet – annars skulle uppgörelsen inte ha varit av stort värde ... Stadgeförändringen 1941 innebar att LO:s ledning fick den avgörande bestämmanderätten över de fackliga stridsmedlens användning.⁶⁰

Skeendet är en utmärkt illustration av den organisationsdiagnostik som tidigare nämndes: SAF:s centralistiska organisationsstruktur alstrade sin motsvarighet på arbetarsidan. I sina memoarer beskriver Bertil Kugelberg på följande sätt SAF:s roll i den alltmer centralistiska organisationsutveckling som LO genomgår under denna tid:

Centraliseringen av beslutsformer och organisation inom LO i början av 1940-talet var ... ett svar på den fastare struktur som

60. Axel Hadenius, *ibid*, sid 45, 65 och 68.

utvecklats inom SAF ... SAF hade redan tidigt haft en stark ställning genom stadgebestämmelserna att inga avtal av kollektiv natur fick ingås av anslutna företag utan föreningens godkännande. LO hade däremot länge en enbart rådgivande och ekonomiskt stödjande funktion.⁶¹

Den andra viktiga följden av det samarbete som initierades på 1930-talet var att gränserna mellan civil korporativism, förvaltningskorporativism och statens/politikens mer exklusiva aktionsradie drogs upp på ett tydligare sätt. Arbetsmarknadsparterna reglerade själva sina intressekonflikter och arbetsvillkoren i stort. Samtidigt organiserades statens arbetsmarknadspolitik helt enligt förvaltningskorporativa principer, med Arbetsmarknadskommissionen (1940–1948) och dess efterföljare, den mäktiga Arbetsmarknadsstyrelsen, som skapelsens krona i den svenska förvaltningskorporativismen. Rättstvisterna reglerades också förvaltningskorporativt, eftersom Arbetsdomstolens sammansättning bestod av en majoritet ledamöter som var korporativa representanter. I sin tur fick den offentliga eller politiskt styrda sektorn en allt starkare monopolställning inom välfärdssektorn (skola, vård, omsorg, socialförsäkringar, pensioner och så vidare).

Detta ledde till den typ av funktionell arbets- och ansvars-

61. Bertil Kugelberg, *Från en central utsiktspunkt*, Stockholm: Norstedts, 1986, sid 23 och 54.

fördelning mellan näringsliv (marknadshushållning) och politik (planhushållning) som kom att karakterisera svensk samhällsutveckling fram tills helt nyligen. I denna fördelning av funktioner respekteras det privata näringslivets ställning inom industri- och finanssektorn, men näringslivet accepterar i sin tur en marginell närvaro inom välfärdssektorn, som därav blir nästan helt politiker- och tjänstemannastyrd. På detta sätt fick svensk samhällsekonomi en renodlad planekonomisk sektor vars starka tillväxt i längden skulle rubba den balans mellan marknads- och planekonomi som rådde i Sverige under de första efterkrigsdecennierna.

Den tredje följden av det samarbete som tog sin början på 1930-talet var den successiva ideologiska socialdemokratiseringen – eller normalningen om man så vill – som både näringsliv och borgerlighet gick igenom under dessa samförståndsår. Socialdemokratins hegemoni blev alltmer obestridd och genomgripande. Mindre ideologiska intermezzon, som det så kallade planhushållningsmotståndet vid krigsslutet, ändrade inte periodens ”aideologiserade” anda, som i själva verket innebar en allmän acceptans av det socialdemokratiska projektet som gemensam ideologisk grund. Samtidigt förutsatte denna acceptans en socialdemokrati som var villig att dels respektera den funktionella arbets- och ansvarsfördelningen mellan politik (socialdemokrati/välfärdsstat) och privat näringsliv som nämndes ovan, dels styra landet på ett ansvarsfullt och tillväxtorienterat sätt.

Den oenighet som återstod i Sverige definierades alltmer i teknokratiska termer. Politik omvandlades mer och mer till teknik och administration. Ett karakteristiskt uttryck för tidsandan var Herbert Tingstens artikelserie i *Dagens Nyheter* sommaren 1952 om de ideologiska motsättningarnas upphörande. Ett annat var Tore Browaldhs tal vid Stockholms Handelskammare i maj 1957. I detta tal pläderade den före detta vice VD:n i SAF och Handelsbankens dåvarande VD för näringslivets närmande till socialdemokratin och "samarbetsformer som innebär att motsättningarna ... hanteras mer eller mindre på expertnivå av kloka och insiktsfulla personer som möts vid sammanträdesbordet".⁶²

Spadens tid var de sociala ingenjörernas och samhällsplanerarnas storhetstid. Detta var förvisso en del av en internationell utveckling som gick i samma riktning, men den fick i Sverige, på samma sätt som korporativismen, en genomslagskraft som är rätt enastående för att vara i ett demokratiskt land. I *Att lägga livet till rätta* har Yvonne Hirdman beskrivit planeringstänkandets enorma spridningskraft under efterkrigstiden:

Planeringsidéernas storslagenhet var ... inte mindre nu än på 30-talet. Det var i stället så att idén om det vetenskapliga samhället och den vetenskapligt planerade människan nu på allvar

62. Olof Ehrenkrona, *Nicolin: En svensk historia*. Stockholm: Timbro, 1991, sid 69.

ingick i föreställningsvärlden om det rätta och riktiga sättet att göra politik. Den sociala ingenjörskonsten spreds nu från avantgardet till den stora massan av politiker och samhällsplanerare.⁶³

Samförståndet och rättningen i ledet blev under denna period verkligen imponerande, men i längden också förödande. Den socialdemokratiska samhällsmodellens akilleshäls låg, paradoxalt nog, i dess överväldigande styrka. Arne Ruth har sammanfattat detta på ett sätt som förtjänar ett längre citat:

Planeringstänkandet accepterades i en skala som knappast ens dess ivrigaste förespråkare på 1930-talet hade kunnat föreställa sig. Den svenska industrialismens redan förut spikraka väg asfalterades in i det tillstånd som brukar kallas den svenska modellen. Så enastående framgångsrik blev den att praktiskt taget all kritik förstummades under decennier. Just genom sin framgång tenderade den att utrota alla alternativ, alla de små och stora invändningar som hade kunnat bidra till att korrigera kursen i tid. Inte minst dödade den historien. Planerarna drog ut sina kurvor decennier framåt. Och de satt sannerligen inte bara i den statliga och fackliga byråkratin som det nu är högsta mode att skälla på. Näringslivet hade dem i lika hög grad ...

63. Yvonne Hirdman, *Att lägga livet till rätta*. Stockholm: Carlssons, 1995, sid 183.

Det friktionsfria samarbetet mellan dessa olika sorters byråkrater var själva hemligheten bakom modellens framgång. Till och med konsten, den som skulle vara hemlighetsfull, oförutsägbar, full av motstånd och tvära kast, drogs in i planeringstänkande. Det ligger en djup symbolik i det faktum att generaldirektören för Statens planverk är en av den svenska kulturpolitikens arkitekter.⁶⁴

Bristen på allvarligt ideologiskt motstånd gav modellens pådrivare – och de fanns inte bara inom socialdemokratin eller vänstern – en farlig självsäkerhet, som gjorde dem blinda för de problem som modellen alstrade. Detta motståndslösa tillstånd inbjöd likaså till den typ av ideologisk radikalisering som socialdemokratin skulle genomgå på 1970-talet. Så omvandlades socialdemokratins förkrossande dominans till den fälla som skulle leda till att partiet övergav den svenska modellen och till en tid av djupa ideologiska konfrontationer. Men det var inte många som vid 1960-talets första hälft kunde ana vad som komma skulle. Då var Sverige organisationernas och samförståndets gyllene land, med sin vittförgrenade och välfungerande korporativism, sin gemytliga Harpsundsdemokrati, sin förtrolande Lennart Hyland och en allt högre levnadsstandard. Det var en ”lycklig demokrati”, för att tala med Tingsten, eller det ljuva livet ”på en luftmadrass på välfärdens hav”, som det lät i

64. Arne Ruth, *ibid*, sid 555.

socialdemokraternas kampsång vid 1968 års valrörelse.⁶⁵ Men snart skulle det som Claes Arvidsson har kallat det långa sjuttioalet bryta ut och Sverige skulle, på gott och ont, bli ”ett annat land”.⁶⁶

Svärdets tid

Det långa 70-talet är tiden då Sverige spårade ur. Den svenska tillväxtinriktade samförståndsmodellen övergavs av en alltmer militant fackföreningsrörelse i samspel med en socialdemokrati som fullständigt tappat kontakten med ”verkligheten”, alltså med de krafter och inte minst med de värderingar som en gång gjorde Sverige till en välmående nation. Ideologisk polarisering, politisk konfrontation och återkommande arbetsmarknadskonflikter ersatte konsensus, samarbete och arbetsfred som hade präglat de tre föregående decennierna. Tillväxten avmattades avsevärt, inflationen tilltog, svensk industri förlorade marknadsandelar i världsekonomin, statsfinanserna hamnade alltmer i olag och statsskulden skenade iväg. Nästan tre decennier där ordet kris skulle komma att begagnas mycket flitigt hade inletts, och Sverige hade börjat sin plågsamma nedflyttning i den internationella välståndsligan. I slutet av 1990-talet platsade det land

65. Citerad i Claes Arvidsson, *Ett annat land : Sverige och det långa 70-talet*. Stockholm: Timbro, 1999, sid 33.

66. Claes Arvidsson, *ibid*.

som 1950 var det i särklass rikaste i Europa, bland de fattigaste EU-medlemmarna.

Orsakerna till det svenska debaclet är många och kan inte diskuteras här i någon som helst detalj.⁶⁷ Det vanligaste sättet att tolka Sveriges urspärning betonar olika externa och interna förändringar – eller misstag – som stjälppte en annars välfungerande samhällsekonomisk modell.⁶⁸ Ändrade internationella konkurrensvillkor nämns ofta i detta sammanhang. Allvarliga missgrepp vad gäller den ekonomiska politiken nämns också liksom lönekostnadsexplosionen vid 1970-talets mitt och det faktum att det var under denna tid som Sverige på riktigt började avvika vad gäller skattenivå och offentlig sektor gentemot industriländernas genomsnitt. Vidare brukar nämnas den våg av regleringar som avsevärt ökade stelheten i den svenska samhällsökonomi och som till råga på allt kom att kombineras med en destruktiv utjämningspolitik baserad på strävan efter utfallsjämlighet.

Allt detta är givetvis rätt och riktigt, men ändå är detta så vanligt förekommande förklarings sätt både haltande och missvisande. Haltande för att man då missar alla de stelheter och inte minst långsiktiga problem som fanns inbyggda i den tillväxtmodell som byggdes upp under spadens tid. Man kan

67. Jag har diskuterat frågan i *Efter folkhemmet*, *ibid*.

68. Det finns gott om analyser gjorda utifrån detta perspektiv. En bra sammanfattning av denna ståndpunkt finns i Assar Lindbeck, *Det svenska experimentet*. Stockholm: SNS Förlag, 1998.

mycket väl påstå att den svenska modellen i allt väsentligt spårade ur av egen kraft, inte för att dess funktionssätt förändrades utan som ett logiskt resultat av detsamma.⁶⁹ Detta har huvudsakligen att göra med modellens strukturella kärna, det vill säga dess korporativt-politiska stomme, som på ett naturligt sätt tenderade att skapa spelregler och incitament som gynnade redan etablerade – och i det korporativa samarbetet väl representerade – intressen på bekostnad av samhällsekonomins långsiktiga förnyelseförmåga. Detta problem är givetvis ingen svensk exklusivitet utan drabbar förr eller senare alla samhällen som bygger på denna typ av korporativa och/eller politiskt styrda modeller, av vilka planekonomin är en extrem version. Dessa samhällsmodeller kan vara starkt tillväxtgenererande på kort eller medellång sikt, men i längden – när en genomgripande strukturomvandling blir en förutsättning för fortsatt tillväxt – blir de alltmer problematiska och stagnationsbenägna. Detta blev just fallet med den svenska modellen, när den organiserade kapitalismens livscykel gick mot sitt slut och nya tillväxtkrafter behövdes.

Den vanliga tolkningen av den svenska modellens fall är emellertid inte bara haltande, den är också missvisande. Den ger en starkt idealiserad bild av denna modell som knappast har förankring i dess långsiktiga utvecklingsdynamik och än mindre i en komparativ betraktelse. I ett sådant perspektiv blir det på

69. För en analys av några av dessa inneboende problem i den svenska efterkrigsmodellen se *Efter folkhemmet*, ibid, sid 67–68.

fallande att det inte finns något som helst belägg för att just denna utvecklingsmodell skulle ha gett Sverige en speciellt gynnsam utveckling. Snarare tvärtom. Med tanke på Sveriges utomordentligt fördelaktiga utgångsläge vid krigsslutet är den svenska modellens prestation knappast imponerande. Med den industri som Sverige förfogade över då och det marknadsläge som rådde under efterkrigsdecennierna, behövdes en ordentlig misskötsel av landet för att inte lyckas åtminstone lika bra som socialdemokratien gjorde. En jämförelse med andra utvecklade länder, inte minst med Schweiz, ett litet industriland som också besparades krigets fasor, gör detta uppenbart. Sveriges inkomst per capita låg 25 procent över den schweiziska 1950. År 1970 var förhållandet mellan dessa två länder det omvända!

Detta kan lätt både sägas och beläggas i dag, men på 1960-talet framstod Sverige i en annan dager. ”Aldrig hade svenskar haft det så bra”, som Claes Arvidsson kort konstaterar.⁷⁰ Detta gällde också för arbetsgivarna och SAF. För många av dem var 1950- och 60-talens korporativa Sverige den bästa av världar, och därför kom vänsterradikaliseringen, näringslivsfientligheten och inte minst socialdemokratins övergivande av den svenska modellen som en chock för arbetsgivarna. Det var en helt oväntad vändning efter tre gemytliga decennier som, för att använda Bertil Kugelbergs ord, präglades av ”en atmosfär av samförstånd och respekt, där misstänksamheten försvann och

70. Claes Arvidsson, *ibid*, sid 33.

ersattes av ett förtroende för den andra partens uppsåt och goda vilja”.⁷¹

När den oväntade anstormningen kom var näringslivets stridsberedskap lika med noll. P J Anders Linder och Anders Grönstedt har på följande målande sätt beskrivit tillståndet i arbetsgivarlägret inför det sena sextiotalets anstormning mot näringslivet:

*... i samband med 1950- och 60-talens rekordår med hög tillväxttakt och samförståndslösningar på arbetsmarknaden försjönk näringslivets informationsverksamhet i allt djupare dvala. 1960 bestod SAF:s egen opinionsbildning praktiskt taget uteslutande av verkställande direktörens tal ... Den informationsverksamhet som bedrevs sågs som förhandlingsstöd. Fältet lämnades fritt för näringslivets motståndare. När deras stormtrupper gick till angrepp under det sena 1960-talet stod den fria företagsamhetens bröstvärn obemannade.*⁷²

Det är många faktorer som kan förklara socialdemokratins plötsliga vänsterradikalisering efter flera decennier av reformistisk besinning. Tidsandan fanns där i form av en mäktig internationell vänstervåg, men också det konkreta och mycket

71. Bertil Kugelberg, ”De centrala avtalen”, i *Fred eller fejd*, ibid, sid 104.

72. P J Anders Linder & Anders Grönstedt, *Bra för Sverige*. Stockholm: Sellin 1990, sid 9 och 13.

högljudda trycket från en revolutionär svensk nyvänster. Det gjorde säkerligen ont i det socialdemokratiska hjärtat när många av folkhemmets barn skanderade ”Tage och Geijer – Lyndons lakejer!” Men ännu viktigare var den vilda strejken som bröt ut bland gruvarbetarna i Svappavaara den 9 december 1969 och som snabbt spred sig i Malmfälten. Risken att förlora kontrollen över partiets kärntrupper blev påtaglig, och vänsterradikaliseringen blev det naturliga svaret nu när socialdemokratins högerflank var helt ohotad.⁷³

Socialdemokratins egna framgångar är också viktiga i detta sammanhang. Partiet sökte nya uppgifter, nu när det mesta som folkhemsdrömmen hade inrymt redan var uppnått. Och detta blev ännu viktigare när en ny generation socialdemokrater var på väg att ta över rodret över partiet. Dessutom var denna nya generation främmande för de erfarenheter och personliga kontakter – inte minst med näringslivets toppar – som hade format socialdemokratins äldre ledare. ”Arbetets barn” ersattes alltmer av ”partiets barn”, människor som lätt kunde inbilla sig att politikens och inte minst den egna viljans makt var nära nog gränslös. Det handlade om en ny typ av politiker, beredda att ge sig in i utopiska äventyr och en konfrontationspolitik med näringslivet som det gamla socialdemokratiska ledargarnityret med all rätt hade aktat sig för.

73. Borgerlighetens tillstånd vid denna tid var miserabelt och moderaterna, högerpartiet fram till januari 1969, på väg mot sin absoluta valmässiga bottennotering med 11,5 % av rösterna i valet 1970.

Hur som helst, från och med extrakongressen 1967 märktes det att partiet var på väg att aktivera sitt radikala förflutna i form av antikapitalistiska, näringslivsfientliga och socialiserande idéer:

Temperaturen höjdes genom att socialdemokraterna 1967 in kallade en extra partikongress, vars höjdpunkt var framläggandet av en ny näringspolitik ... en politik för hårdare styrning av näringslivet ... Motioner inkom med förslag om socialiseringen av tung industri, skogar och banker ... Den industriella demokratin dammades av under den nygamla beteckningen medbestämmande ... Socialdemokraterna var – eller var i färd med att bli – ett nytt parti. På fyra år hade deras sätt att beskriva verkligheten, och därmed sättet att bedriva politik, genomgått en radikal förändring. Exit Erlander, kan man säga. Trots att den gamle fortfarande satt kvar som partiledare och statsminister.⁷⁴

Den stora valsegern 1968 gav partiet vind i seglen och öppnade definitivt vägen mot 1970-talets ideologiska urspårning i form av utjämningsfundamentalism, fondsocialism och våldsam of-fentlig expansion. När en ung Ingvar Carlsson 1970 beskrev välfärdsstaten som ”bara en etapp på vägen” och pläderade för ”en total omvandling av hela samhället”, uttryckte han dröm-

74. Claes Arvidsson, *ibid*, sid 282–283.

mar som hystes av många fler inom socialdemokratien än bara den ungdomlige Carlsson.⁷⁵

Redan 1968 var vänstervridningen och den tilltagande näringslivsfientligheten tillräckligt alarmerande för att föranleda de första, om än försiktiga, reaktionerna från arbetsgivarhåll. SAF:s styrelse tog detta år upp frågan om behovet att ånyo bedriva systematisk opinionsbildande verksamhet. I december samma år drog Lars Strängh och Sture Eskilsson inför SAF:s arbetsutskott upp riktlinjerna för ett samlat program för information.⁷⁶ Detta ledde så småningom till en radikal förändring och successiv förstärkning av SAF:s avdelning för samhällskontakt, som på så sätt skulle omvandlas till en strategisk aktör i näringslivets ideologiska upprustning. Men vägen dit var krokig och plågsam. Det behövdes inget mindre än ett rejält hot och en allvarlig legitimitets- och förtroendekris hos SAF för att den gamla korporativa kartellen skulle omvandlas till marknadsekonomins och liberalismens kämpande avantgarde.

Att bryta sig loss från den gamla trygga rollen som förhandlare och korporativ aktör var givetvis inte lätt för en organisation som såväl mentalt som organisatoriskt var nästan helt präglad av dessa roller:

75. Citerad i Claes Arvidsson, *ibid*, sid 284.

76. Om detta och förändringen av SAF:s informationsverksamhet i allmänhet, se Hans De Geer, *I vänstervind och högerväg*. Stockholm: Allmänna Förlaget 1989, sid 326–332.

Även bland SAF:s egen personal var informationsinsatserna en källa till kontroverser ... Länge fanns det till exempel ett starkt motstånd internt inom SAF mot att SAF som förening skulle ställa krav på skattesänkningar eller uttala sig positivt om privat ägande. Det ansågs falla utanför en arbetsgivareförenings mandat.⁷⁷

Att detta var en omvandling under galgen återspeglas väl i följande ord av SAF:s dåvarande VD Curt-Steffan Giesecke:

Utvecklingen i början av 1970-talet ledde till att SAF i mångt och mycket fann sig nödsakad att överge sin tidigare försvarsattityd. Föreningen tvingades engagera sig i annat än rena arbetsgivarfrågor – ofta spörsmål med mera näringspolitisk inriktning. Man deltog alltmer i den allmänna debatten och redovisade offentligt sina åsikter.⁷⁸

Behovet av ideologisk upprustning i liberal riktning sporrades på ett avgörande sätt av fackföreningsrörelsens och socialdemokratins alltmer offensiva hållning under 1970-talet. SAF:s svaghet blev tydlig på många sätt. Den styrkebalans som var så viktig under spadens tid existerade inte längre. Fullständigt katastrofala löneökningar kunde inte pareras vid 1970-talets

77. P J Anders Linder & Anders Grönstedt, *ibid*, sid 18.

78. Curt-Steffan Giesecke, *ibid*, sid 125.

mitt och inte heller den omfattande regleringsvåg av arbetsmarknaden, som på några få år raserade grunderna för den gamla svenska arbetsmarknadsmodellen. Konsekvensen blev en allvarlig förtroende- och legitimitetskris för SAF:

Avtalsrörelsen 1975 resulterade i en kostnadsexplosion. Lönekostnaderna ökade med 40 procent på två år! Ovanpå ökningen av energikostnaderna efter oljekrisen blev detta för mycket för många av delägarna i SAF. Förtroendekrisen djupnade ... under första delen av 1970-talet kom en våg av lagar med MBL som kulmen. Det var som om LO löpte ifrån det psykologiska kontraktet från Saltsjöbaden. På flera sätt skapade detta problem för SAF ... Det var vidare uppenbart att organisationen inte hade styrka att avvärja lagar som uppfattades som orättfärdiga av företagen ... Ängslan och ilska var stor inför MBL och de andra lagarna. I den mån SAF inte bjöd motstånd eller uppfattades som kollaboratör vändes besvikelse mot den egna organisationen. Det bidrog till legitimitetskrisen för SAF.⁷⁹

Defaitismen och osämjan växte inom SAF. Så beskriver Olof Ehrenkrona stämningarna inom SAF vid slutet av Tryggve Holms ordförandeperiod (1967–1976):

79. Hans De Geer, *Arbetsgivarna*, ibid, sid 142 och 154–155.

Stämningen var dov i SAF-huset på Blasieholmen. Luften surrade av cynismer och bittra kommentarer. Personalen talade öppet om kritiken mot ledningen. Missnöjet, som främst riktades mot ordförande Tryggve Holm, fanns både hos styrelseledamöter och bland delägarna utanför styrelsen. Alltid hade någon en historia om den eller den som hade sagt si eller så om organisationen, som inte gjorde något, inte vågade stå emot, bara producerade obegripliga meddelanden till företagen. Svenska arbetsgivareföreningen befann sig i en ledarkris, som hade vuxit till en identitetskris och den inre moralen var i upplösning.⁸⁰

Till råga på allt antog LO-kongressen 1976 ett radikalt löntagarfondsförslag baserat på ett förslag som Rudolf Meidner hade lagt fram året innan. Rubriker som "Så ska vi beröva kapitalägarna makten", "Det är makten det gäller!" (LO-organet *Fackföreningsrörelsen*) och "Med fonderna tar vi över!" (*LO-tidningen*) säger utan omsvep vad det handlade om. I den situationen fanns det inte många fler utvägar för näringslivet än att bli radikalt antikollektivistiskt, det vill säga liberalt, och att med näbbar och klor kämpa för sin överlevnad. Man hade mycket väl då med Shakespeare kunnat utbrista: "Blott storm kan klaras sådan mulen himmel!" Så tvingades SAF att ha en ideologi,

80. Olof Ehrenkrona, *ibid*, sid 252.

som P J Anders Linder så väl uttrycker saken.⁸¹ Svärdets tid var kommen och i detta stridens ögonblick hade det svenska näringslivet turen att finna både en lämplig general och en talangfull strateg, vars insatser i ”att vända vindar” skulle visa sig vara avgörande.

Generalen hette Curt Nicolin, ingenjören med de hårda ny-porna, som ledde SAF mellan 1976 och 1984. Han tog över en profillös, krisdrabbad och alltmer impotent organisation och lämnade bakom sig en samlad och handlingskraftig arbetsgivareförening i ett Sverige som hade gått från hotet om socialisering och vänstervindarna till de mäktiga antifondmanifestationerna den 4 oktober 1983 och 1984 och ett ideologiskt förändrat landskap där frihetens värden åter var på offensiven. Hans gärning var inte någon dans på rosor och nederlagen dugade tätt, men det var nederlag för en kämpande organisation som var på väg att resa sig upp, och de berättade om en växande stridsvilja och inte längre om en självförgörande underkastelse. Storkonflikten 1980 – den största arbetsmarknadskonflikten i Sveriges historia – sammanfattar allt detta på ett dramatiskt sätt och den var, precis som Nicolin uttryckte saken då, en ”investering för framtiden”.

Strategen hette Sture Eskilsson, chef för SAF:s avdelning för samhällskontakt och Timbros förste VD, den man som gav

81. Samtal med P J Anders Linder, SAF:s dåvarande chef för Stab Kommunikation, den 9 maj 2000.

SAF:s nya opinionsbildande insatser stadga, långsiktighet och djup. Storheten i Eskilssons gärning låg inte i ett klart och tydligt ställningstagande för frihetens idéer och inte heller i hans medvetenhet om opinionsbildningens och den ideologiska kampens betydelse. Allt detta fanns och var givetvis viktigt, men det unika med Eskilsson var hans överlägsna förmåga dels att förstå hur ett solitt och verkningsfullt idéarbete bedrivs, dels att skapa miljöer lämpade för ett sådant arbete.

Den 18 mars 1971 presenterade Sture Eskilsson en numera berömd strategiplan inför SAF:s styrelse – känd sedan dess som ”SAF:s hemliga PM” efter en förstasidesrubrik i *Folket i Bilds* premiärnummer från oktober 1971. Där utvecklade han sin syn på den typ av kvalificerad opinionsbildning som SAF behövde utveckla för att kunna skapa en motvikt till den radikala vänstervinden som då blåste som starkast. Till några av dessa idéer återkom Eskilsson försommaren 2000, i ett kort tal som han höll på Timbro med anledning av sin 70:e födelsedag, väl medveten om att det var där hans egen insats var som mest nydanande i näringslivsvänliga kretsar. Så formulerades några av dessa tankar i ”SAF:s hemliga PM” från 1971:

Den kvalificerade debatt som bedrivits på en hög teoretisk nivå har en utomordentlig betydelse för opinionsbildningen i stort. Det visar inte minst exemplet från den vänstervåg som svept fram de senaste åren. Den skulle knappast varit möjligt utan de insatser gruppen ”unga filosofer” gjorde för nu ungefär fem år

*sedan. Det spelar ingen roll om en sådan ideologisk primärdebatt omfattas endast av ett mindre antal personer. Det är nödvändigt för att idéerna ska utvecklas och få den rätta formuleringen.*⁸²

Att förstå ”den ideologiska primärdebattens” betydelse och villkor, det var Sture Eskilssons styrka. Detta var något helt annat än reklamkampanjer eller propaganda av olika slag. Det handlade om seriös intellektuell verksamhet på högsta nivå, och det kan varken kommenderas fram eller köpas som en tidningsannons eller informationsbroschyr. Det handlade om långsiktiga satsningar⁸³, alltifrån översättningar av liberalismens klassiker till skapandet av intellektuellt kreativa miljöer och investeringar i individer med talang, självständighet och framför allt intellektuell integritet. Det är dessa idéer som 1978 ledde till bildandet av Timbro, näringslivets dynamiska tankesmedja som snart omvandlades till ett begrepp i svensk politisk debatt.

82. SAF, *Styrelseprotokoll 18.3.1971*. Uttrycket ”unga filosofer” syftar på den grupp unga marxistiska intellektuella som samlades kring tidskriften *Häftet för kritiska studier*. En liknande grupp fanns i Lund kring tidskriften *Zenit*.

83. Långsiktighet och kontinuitet var centrala teman i Sture Eskilssons gärning. Redan i föredragningen om SAF:s nya opinionsbildningsverksamhet från december 1968 gjorde han detta klart för alla: ”Detta är inte ett område där resultat kan uppnås genom engångsinsatser. Är man inte beredd att satsa på en omfattande verksamhet för några år framöver bör man hellre spara även den första insatsen.” *SAF:s styrelse 19.12.1968, föredragnings-PM*.

Sture Eskilsson underskattade på inget sätt betydelsen av andra nivåer, arenor och former för opinionsbildning, exempelvis skolinformation och regelrätt kampanjverksamhet, men han visste att utan den ideologiska primärdebatten skulle allt annat bli både fattigare och mindre verkningsfullt. Och han visste dessutom att det som verkligen fattades inom näringslivskretsarna var just denna kvalificerade, ofta esoteriska, ideologisk-teoretiska idéproduktion.

På idéplanet blev SAF:s andra kongress⁸⁴, som hölls samma år som storkonflikten ägde rum, en tydlig vattendelare i SAF:s idéutveckling:

Nästa gång det var dags för kongress, 1980, hade en perspektivförskjutning inletts. Den kom bland annat till uttryck i 1980 års kongressstema, Skapande eller bevakande Sverige ... Hönorsorden från 1977, "konkurrenskraft" och "lönsamhet", kompletterades med "kreativitet" och "frihet". 1977 inledde Curt Nicolin sitt anförande med att fråga: "Vad är näringslivets uppgift i samhället?" 1980 öppnade han med en annan fråga: "Vad

84. Curt Nicolin introducerade kongresserna som en form att aktivera arbetsgivarna och ge dem en påtaglig känsla av att vara många som stred för samma sak. Det var onekligen vänstermetoder som den skicklige Nicolin visste erövra till den fria företagsamhetens gagn. Denna idé sammanstrålade med Sture Eskilssons tankar från 1975 om en stor manifestation för att ge arbetsgivarna, som Hans De Geer uttrycker saken (*I vänstervind och höger våg, ibid, sid 333*), "en massiv vitaminchock". Den första kongressen hölls den 15–17 september 1977 med anledning av att SAF fyllde 75 år.

är en företagare?” 1977 års kongress hade varit en kraftfull signal till de andra aktörerna inom ramen för den gamla svenska modellen om att näringslivet inte ämnade tåga och ta emot längre. 1980 års kongress tillhandahöll en vision, relevant inte bara för samhällsdebattens centrala aktörer utan också för enskilda företagare och medborgare. Kanske skulle man kunna säga, att ideologin ryckte fram och intresset retirerade.⁸⁵

Det som gav kongressen 1980 mycket av dess radikalism var en för den tiden utomordentligt skarp och ovanlig kritik av den stora statens omfång och anspråk på att ha monopol över merparten av trygghetssystemen och välfärdstjänsterna. Detta kom till uttryck främst i en mycket uppmärksammas debattartikel författad av SAF-ekonomen Danne Nordling som Curt Nicolin inte var rädd att ta i försvar. Ett citat från denna pionjärartikel räcker för att få en uppfattning om de nya stämningarna i det SAF som för inte så länge sedan inte ens vågade ta det privata ägandet i offentligt försvar:

Det är egentligen bara försvar, polis och rättsväsendet och liknande kollektiva verksamheter som måste drivas i offentlig regi. Allting annat kan skötas av privata företag som antingen anlitas av den offentliga sektorn genom att man upphandlar deras tjänster eller också låter man företagen konkurrera med varand-

85. P J Anders Linder & Anders Grönstedt, *ibid*, sid 78.

*ra på en fri marknad, men ger speciella "dragningsrätter" åt medborgarna för att utnyttja dem.*⁸⁶

SAF:s ideologiska mognad skulle fortsätta under hela 1980-talet, för att kulminera med kongressen 1990 och dess mycket långtgående systemkritik. Då återstod inte mycket mer av den gamla svenska modellen än utanverket – alltmer ifrågasatta centrala förhandlingar och ett allt mindre relevant korporativt samarbete på förvaltningsnivå. Att rensa bort dessa rester av det förflutna var Ulf Laurins verk. I februari 1990 beslöt SAF:s styrelse att SAF inte längre skulle förhandla om löner och allmänna arbetsvillkor på LO-området. Året därpå togs beslutet att, med vissa undantag, avbryta det förvaltningskorporativa samarbetet från och med årsskiftet 1991/92. Därmed gick en lång epok i svenskt samhällsliv i graven. Stormen var över och himlen hade börjat klarna igen.

Det är verkligen en fascinerande omvandling som såväl SAF som Sverige genomgick på ungefär femton år. Denna omvandling kan emellertid inte begripas på ett tillfredsställande sätt om man inte betraktar två andra samverkande företeelser, som omfattar Sverige men som har en klar internationell prägel. Det handlar dels om liberalismens globala renässans, dels om slutet på den organiserade industrikapitalismens livscykel och över-

86. Danne Nordling, "Så kan Sverige privatiseras!", i *Dagens Nyheter* från den 12 november 1980.

gången till IT-revolutionens och globaliseringens era. På samma sätt som de kollektivistiska vänstervindarna som svepte över Sverige vid 1960-talets slut i allt väsentligt var internationella och sammanföll med den organiserade kapitalismens sista storhetsperiod, kommer också liberalismens återkomst att ske i form av en världsomspännande ideologisk vindkantring, som når sitt mest spektakulära uttryck i och med Berlinmurens fall 1989. Samtidigt samspekar de nya idéerna med IT-revolutionens och globaliseringens snabba frammarsch. Gränserna sprängs, mångfalden tränger sig på överallt, rörligheten och valfriheten ökar på ett lavinartat sätt. Den nationellt organiserade kapitalismen i alla dess varianter omvandlades på detta sätt till en ren anakronism, en barlast från svunna tider som blev alltmer oförenlig med den värld av global närhet och växande individuell frihet som vi numera lever i.

Epilog

SVÄRDETS TID VAR därmed till ända. Slaget var vunnet, kollektivismens stormtrupper var stadda på reträtt, Berlinmuren hade fallit och Sverige hade blivit ett öppnare samhälle, och än mer skulle det bli under de kommande åren. Fruktorna skördades under 1990-talets andra hälft, i form av ett dynamiskt och välståndsskapande näringsliv mitt i en imponerande process av modernisering, förnyelse och expansion. Med stormsteg vandrar dagens Sverige in i IT-åldern, buret av tusentals skickliga entreprenörer och innovatörer, företagare och deras medarbetare, som underifrån och av egen kraft fortsätter det svenska folkets ”underbara saga” i nätets tidevarv.

Därmed var också SAF moget att lämna scenen. SAF föddes och blev en vital organisation under den organiserade industrikapitalismens tid, och det var inte mer än logiskt att SAF gick till historieböckerna tillsammans med denna form av samhälls-

organisation. Kartellfunktionen och andra korporativa uppgifter hör numera till det förflutna. Men inte bara det. Till det förflutna hör också det gamla och stabila svenska näringsliv som utgjorde SAF:s ryggrad. Sveriges näringsliv håller på att ändra karaktär på ett dramatiskt sätt genom globaliseringen, IT-revolutionen, invandringen, framväxten av den nya ekonomin och välfärdssektorns liberalisering. Nya personkonstellationer, företagsformer, näringsinriktningar, attityder och problemformuleringar växer fram. Alltifrån gamla ägarfamiljer till invandrarföretagare, friskoleentreprenörer, IT-fantaster och stora internationella aktörer bildar ett nytt svenskt näringsliv som är mycket mer mångfasetterat och rörligt än någonsin tidigare.

Det är detta nya näringsliv i vardande som måste finna ändamålsenliga former för att komma till uttryck, påverka och, inte minst, värna om de värden som gör den fria företagsamheten möjlig. Bildandet av Svenskt Näringsliv erbjuder en utomordentlig möjlighet att skapa en av de kanaler som detta nya svenska näringsliv kommer att behöva i framtiden. Men för detta måste man ha modet att låta både SAF och Industriförbundet gå i graven ordentligt, med den stolthet som ett väl utfört dagsverke skänker och en verklig vilja att lämna plats åt det nya. Det vore en vacker och ärofull död, en värdig avslutning på Svenska Arbetsgivareföreningens historia.

Litteratur

- Arvidsson, Claes, *Ett annat land : Sverige och det långa 70-talet*. Stockholm: Timbro, 1999.
- De Geer, Hans, *I vänstervind och högervåg*. Stockholm: Allmänna Förlaget, 1989.
- , *Arbetsgivarna*. Stockholm: SAF, 1992.
- Ehrenkrona, Olof, *Nicolin : en svensk historia*. Stockholm: Timbro, 1991.
- Elmlund, Peter & Glans, Kay, red, *Den välsignade tillväxten*. Red. Stockholm: Natur och Kultur, 1998.
- Glete, Jan, *Nätverk i näringslivet*. Stockholm: SNS, 1994.
- Hallendorff, Carl, *Svenska Arbetsgivareföreningen 1902–1927*. Stockholm: 1927.
- Heckscher, Gunnar, ”Arbetsgivarna och 1900-talets samhällsutveckling”, i L. Lohse, *Arbetsgivarnas inställning till föreningsrätt, arbetarskydd och arbetstid i statsvetenskaplig belys-*

- ning. Stockholm: SAF, 1963.
- Henrekson, Magnus, *Företagandets villkor*. Stockholm: SNS Förlag, 1996.
- Hirdman, Yvonne, *Att lägga livet till rätta*. Stockholm: Carlsons, 1995.
- Jerneck, Magnus, *SAF:s framtidssyn : förutsägelser, målsättningar och dilemman*. Stockholm: SAF, 1986.
- Jörberg, Lennart, *Growth and fluctuations of Swedish industry 1869–1912*. Stockholm: Almqvist & Wicksell, 1961.
- , *Svenska företagare under industrialismens genombrott 1870–1885*. Lund: Lund University Press, 1988.
- Kjellström, Anders, *Normbildning och konfliktlösning*. Stockholm: SAF, 1987.
- Kugelberg, Bertil, *Från en central utsiktspunkt*. Stockholm: Norstedts, 1986.
- Kugelberg, Bertil m fl, *Fred eller fejd*. Stockholm: SAF, 1985.
- Lindbeck, Assar, *Det svenska experimentet*. Stockholm: SNS Förlag, 1998.
- Linder, P J Anders & Grönstedt, Anders, *Bra för Sverige*. Stockholm: Sellin, 1990.
- Lohse, Lennart, *Arbetsgivarnas inställning till föreningsrätt, arbetarskydd och arbetstid i statsvetenskaplig belysning*. Stockholm: SAF, 1963.
- Lundgren, Håkan, red, *Arbetsgivarnas dilemma*. Stockholm: Ekerlids Förlag, 2001.
- Lundh, Christer, *Den svenska debatten om industriell demokrati*

- 1919–1924, del I, Debatten i Sverige. Lund: Ekonomisk-historiska föreningen, 1987.
- Magnusson, Lars, *Sveriges ekonomiska historia*. Stockholm: Rabén Prisma, 1996.
- McClellan, J S, *A history of Western political thought*. London: Routledge, 1998.
- Nilsson, Stig W, *Under årens lopp ...* Stockholm: SAF, 1990.
- Rojas, Mauricio, *Efter folkhemmet*. Stockholm: Timbro, (1996) 1999.
- , *Välfärd efter välfärdsstaten*. Stockholm: Timbro, 1999.
- , *Den postnationella maktens gåta och det globala protokollet*. Stockholm: Timbro, 2000.
- Rothstein, Bo & Bergström, Jonas, *Korporativismens fall och den svenska modellens kris*. Stockholm: SNS Förlag, 1999.
- Ruth, Arne, ”Det moderna Sveriges myter”, i *Svenska krusbär*, red B Linnell & M Löfgren. Stockholm: Bonnier Alba, 1995.
- Söderlund, Gustaf, *Motsättningen mellan kapital och arbete*. Stockholm: SAF, 1935.
- Tänka, tycka, tro. Vol 1 av *Svensk historia underifrån*. Red Broberg, Wikander & Åmark. Stockholm: Ordfronts Förlag, 1993.
- Välfärdsstat i omvandling*. Red R B Freeman, B Swedenborg & R Topel. Stockholm: SNS Förlag, 1995.
- Yergin, Daniel & Stanislaw, Joseph, *Kommandohöjderna : berättelsen om marknadens globala renässans*. Stockholm: Timbro, 1998.

Tidigare utkomna Pejlingar:

- 1 Den fula ankungen eller den oälskade liberalismen (Rudbeck)
- 2 Inte bara valloner – invandrare i svenskt näringsliv under 1 000 år (Johnson)
- 3 Djur är inte människor – en filosofisk granskning av veganismen (Nordin)
- 4 Den rätta medicinen – apoteksmonopolet vid vägs ände (Gennser)
- 5 Bidragskulturen – filosofin bakom socialbidraget (Rivière)
- 6 Den nya fattigdomen (Rankka)
- 7 Kretsloppsstat eller kretsloppssamhälle? (Strømmer, red)
- 8 Creole love call (Rudbeck)
- 9 Svaghetsens moral (Erixon)
- 10 Thamgrepp (Haage)
- 11 Fakta och myter om globaliseringen. Artiklar ur *The Economist*
- 12 Positiv särbehandling är också diskriminering (Gür)
- 13 Förnyelse i USA (Dahl)
- 14 Valser om arbetets slut (Rojas)
- 15 Hälften så dyrt, dubbelt så bra. Förbättra Sverige genom att halvera de offentliga utgifterna (Åslund)
- 16 Asiens kris är inte kapitalismens (Larsson)
- 17 Irland – den globala ön (Hellman & Rankka)
- 18 Leva fritt och leva väl (Ericson)
- 19 Miljöpartiet i det politiska kretsloppet (Johansson)

- 20 Skattjakten. En kritik av skatteharmonisering inom EU (Wickman)
- 21 VARNING – livet kan leda till döden! En kritik av nollvisioner (Ekelund)
- 22 Fullständiga rättigheter. Ett försvar för de 21 första artiklarna i FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna (Norberg)
- 23 Förmögen till värdighet – Wilhelm Röpke, människan och ekonomin (Hakelius)
- 24 Nycklar till modern konservatism (Haage)
- 25 Den postnationella maktens gåta och det globala protokollet (Rojas)
- 26 Blåsningen – vindkraft som storindustri (Ericson)
- 27 Mer demokrati – mindre politik (Svensson)
- 28 Frihet med förhinder – in- och utvandring i vår tid (Rankka)
- 29 Det heliga utanförskapet – Sverige som åskådare och aktör i Europa och i världen (Ahlin)
- 30 Gösta Bohman – hjälten och myten (Lifvendahl)
- 31 Verktyg mot vanmakt (Strömmer)
- 32 Producentansvaret i teori och praktik – en kritisk granskning av förpackningsinsamlingen (Floryd)
- 33 Falsa mantran – globaliseringsdebatten efter Seattle (Larsson)
- 34 Tobinskatten – ett medel söker sitt mål (Eklund)
- 35 Bostadsmarknaden – allt utom marknad (Bryntesson)
- 36 Granskning av EU-kritiken (Ehrenkrona)