

Vad har jag lärt mig av att vara VD?

Jag var under nästan femton år, från 1978 till 1991, VD för en bank, de sista tio åren för Första Sparbanken, Sveriges största sparbank med ca 150 kontor och 2000 anställda, hela verksamheten koncentrerad till Stockholm och Göteborg. Jag började emellertid som VD för Länssparbanken Göteborg (som 1982 fusionerades med Sparbanken Stockholm till Första Sparbanken), och beskriver i ett kapitel i boken mina erfarenheter av att i grunden göra om ett serviceföretag, ” från gammal och traditionstyngd sparbank till modern retailbank”. Mot slutet av kapitlet summerar jag mina erfarenheter från den processen på följande sätt (sid 206-208).

”En sådan här berättelse om hur förändringen av Länssparbanken Göteborg har gått till – metamorfosen från gammal och traditionstyngd sparbank till modern retailbank – blir hur man än anstränger sig för enkel och onyanserad. Även om jag fått faktauppgifterna och sakförhållandena rätt, och det tror jag, är det ofrånkomligt att en del av det som var betydelsefullt ändå inte har kommit med. Dessutom är det min historia som berättas. Skulle någon annan som var med i ledningen under de här åren, det rörde sig om ungefär tio år innan man kan säga att förvandlingen av banken hade kommit till punkt, skulle berättelsen givetvis ha sett annorlunda ut. Tyngdpunkten skulle ha flyttats en aning. Också andra händelser eller incidenter skulle ha fått plats.

Några ytterligare saker är viktiga för att helhetsbilden ska bli någorlunda riktig.

Om en läsare har fått intrycket att förändringsprocessen gick som på räls, så kan ingenting vara mer fel, det är det första. Jag tror överhuvudtaget inte att företagsledande går till på det sättet. Det är ingen linjär process där man från början vet att när A är avklarat kommer B. Företagsledande, i varje fall om vi talar om en djupgående strukturförändring i ett företag, blir en ständigt pågående ”trial-and-error”-process. Vi stötte efter två år på patrull i kostnadsjakten, personalen sa i praktiken ifrån. Och sanningen är att jag då inte hade någon klar idé om vad vi skulle göra istället. Jag visste bara att en djupgående förändring var absolut nödvändig om banken skulle klara sig. Det som ledde oss in på nya vägar var seminariet med Richard Normann. Vi lärde oss att framgångsrika serviceföretag har särskilda kännetecken. Och efterhand började ett koncept för hur vi skulle förändra banken, tremarknadstänkandet, ta form. Men vägen vidare var guppig. Ibland tog vi felaktiga beslut (som när vi gick för långt i uppdelningen av privatmarknaden), ibland lyckades vi över förväntan (som med vissa av våra affärsöar). Det var hela tiden ett sökande efter något bättre.

För det andra ligger det i sakens natur att i en berättelse om mitt liv förstoras mitt eget jag. Det blir fel när vi talar om företagsledande, det är alltid ett teamwork. Jag hade runt mig från

första dagen en hel mängd människor som drev på mot förändring. Evert Tornberg, VVD under mina första tre år i banken, var en av dem. Evert Ander en annan (med Gustaf Setterberg i bakgrunden). Liksom Allan Bäverhag och Rune Kristiansson. Längre fram, och mer involverade i den radikala omvandlingen av banken, var det andra som blev nyckelpersoner. En del av dem var med under alla år, andra bara under vissa år men spelade ändå en avgörande roll. Jag skulle – utan att framhålla någon – nämna följande personer: Bo Göran Andreasson, Hans Andreasson, Bertil Andersson, Kurt Jansson, Bo Jerhamre, Kjell Lindqvist, Bo Lönn, Inger Svensson och Ingemar Öhrn. Alla dessa var inte tunga förändringsagenter (vilket säkert var tur). Några drev kundorienteringen med stor kraft. Andra skötte affärerna. Eller höll koll på kostnaderna. Eller företrädde personalen. Och den här gruppen hade inte bara olika kompetenser. Affärer & Företag som för sin artikel hösten 1986 intervjuade så gott som alla i direktionen skriver: "Ledningsgruppen för Första Sparbanken [i Göteborg] kan inte uppfattas som särskilt strömlinjeformad. Utrymmet är stort för olika personligheter." Så var det, och så tycker jag att det ska vara. Det blir antagligen bäst resultat om en ledningsgrupp har stor spännvidd vad gäller personligheterna.

För övrigt tror jag några av dem som allra bäst förstod konceptet, och med störst kraft drev förändringen på det ansvarsområde de hade, fanns ett snäpp längre ner i organisationen. Jan Alexandersson, Ove Aronsson, Britt Henriksson och Roger Torkelsson är fyra personer jag kommer att tänka på. Och sedan fanns alla unga förändringsagenter på olika håll i banken som jag nu glömt namnet på men då och då hörde talas om. Några år in på 1980-talet var förändringskraften underifrån i organisationen mycket stark.

För det tredje måste man fråga sig vad jag som VD gjorde för misstag? Det enkla svaret är – mängder av misstag. Men i motsats till vad någon kanske skulle förvänta sig tycker jag inte att jag som VD gjorde några för banken avgörande misstag inför bankkrisen, alltså under det sena 1980-talet då grunden för den stora bankkrisen, 90-talskrisen, lades. Det tycker jag inte att någon svensk bank-VD gjorde. Det var en systemkris, och huvudansvaret för en finansiell systemkris ligger alltid i slutänden hos politikerna. Visst, vi bankchefer har vår del av ansvaret, men inte huvudansvaret. Den frågan återkommer jag till."

...

Vad lärde jag mig under de här åren om företagsledning? Vad krävs av den som av en eller annan anledning fått ansvaret för att i grunden förnya ett serviceföretag, underförstått för att det ska bli framgångsrikt i konkurrensen på en marknad? Ja, jag skulle säga att tre saker är viktigare än andra:

Man måste som företagsledare kunna formulera en bild av vart företaget ska – och sedan ha kraften att organisera företaget efter det. Det är det första. Struktur följer strategi. En del av det jobbet är enkelt. Som att i mitt fall kunna konstatera att lönsamheten i Länssparbanken Göteborg måste höjas om företaget överhuvudtaget ska ha en framtid värd att tala om. Annat är mera komplicerat. Det tog oss i praktiken flera år, och mycket funderande och

diskuterande, innan det andra steget, marknadsorienteringen, var så tydligt formulerat och genomtänkt att vi kunde ta beslut om en divisionaliserad organisation.

Man måste få medarbetarna med sig i meningen att många, helst alla, anställda förstår den strategi som man har valt för att lyckas på marknaden. Det är det andra. Jag tror att det är särskilt viktigt i ett serviceföretag där i praktiken alla anställda marknadsför företaget. Det gäller att se till att det ledningen vill åstadkomma, själva grundidén, redan finns i medarbetarnas huvud. Medarbetarna har med andra ord förstått konceptet. Alla ansträngningar vi gjorde – med seminarier, tidningar, Blå boken och annat – att skapa en berättelse om vart Länsparbanken Göteborg var på väg hör hit.

Det tredje är att man som ledare måste vara konsekvent och tydlig. En bra ledare säger alltid samma sak åt alla håll. Det blir ändå tillräckligt många av "VD har sagt att..." ute i organisationen utan att det finns någon grund. Men det handlar också om att en bra ledare ser till att regelsystemen, både de formella och informella, är tydliga, det måste vara känt var gränsen för det tillåtna går. Och går en anställd över den gränsen händer det något obehagligt. En ledare måste ibland vara hård och "skoningslös" mot den som inte följt reglerna. Jag använde mig ofta av en bild när jag pratade om det här i banken: "Tänk dig att du befinner dig på det platta taket på ett mycket högt och stort höghus. Det är absolut becksvalt. Du ser ingenting men du vet att går du över rampen är du död. Vad gör du i en sådan situation om du måste röra på dig? Är du klok lägger du dig på knä och trevar dig fram försiktigt. Tänk på samma situation, du står uppe på taket och det är becksvalt, men rampen är belyst. Som i ett trollslag har det skapats ett helt annat läge. Du kan promenera runt. Du kan till och med dansa och hoppa utan risk."

Sensmoralen i metaforen är att tydliga regler – den upplysta rampen – paradoxalt nog ökar friheten. Motsatsen – att rampen inte är upplyst, att man ingenting ser – leder till rädsla, försiktighet och ibland handlingsoförmåga. Ingenting är så ineffektivt i ett företag som att personalen inte vet vad som gäller. Sensmoralen är också att man som ledare kan vara generös med reglerna. Att man kan gå långt i decentralisering och delegering, det som är en av hörnstenarna i Jan Wallanders ledningsfilosofi, är ett annat sätt att uttrycka samma sak. Man kan, bildligt talat, utnyttja hela takytan.

Det ligger något i det gamla talesättet att en god ledare måste ha tre egenskaper, och kan inte vara utan någon av de tre – hen måste vara lite visionär, lite predikant och lite skitstövel i en och samma person."