

Om varför jag tycker att Jan Wallander är en av de verkligt stora företagsledarna

Jag arbetade under några år i slutet av 1960-talet som Jan Wallanders personliga assistent, han var då VD för Sundsvallsbanken. Jag ägnar ett helt kapitel i boken åt min tid med Jan, och sammanfattar min analys av varför han är en så framgångsrik företagsledare som han här på följande sätt (sid 120-124).

”En ovanligt välutvecklad förmåga att utmana den etablerade ordningen är det mest slående karaktärsdraget hos Jan Wallander, och det mest ”nyttiga” som företagsledare. Som nära medarbetare duschas man av Jans oväntade vinklingar och okonventionella synpunkter, både i stort och smått. Det är mycket stimulerande, och som jag ser det har det varit avgörande för hans framgångar som företagsledare, och varför han har fått epitetet som en av de stora svenska företagsledarna i modern tid (av till exempel forskare vid GMI vid Handelshögskolan i Göteborg). Ett tydligt exempel är det jag just diskuterade, att säga att maximal vinst är företagets viktigaste mål när nästan alla andra företagsledare knappt vågar ta ordet vinst i sin mun. Att Sundsvallsbanken som en av få banker, möjligen tillsammans med Enskilda Banken, valde att inte slåss om lönekunderna är ett annat exempel.

Att bonusar till direktörer är feltänkt är ytterligare ett exempel. Bonusar fanns naturligtvis inte i Sundsvallsbanken under 1960-talet. Bonusar fanns knappast i något företag före 1980. Mer tänkvärt är att det aldrig har införts i Handelsbanken. Alla andra storbanker ger generösa bonusar till den högsta ledningen. I en Dagens Nyheter-intervju 2009 säger Jan: ”Det finns inga som helst bevis för att VD:ar jobbar bättre eller mer med bonusar. Det är onödigt slöseri.” Jag läste också att Jan Wallander i ett anförande ”från golvet” vid Handelsbankens bolagstämma samma år, 2009, raljerande hade berömt styrelsen för att den hittat personer till bankledningen som inte förstod att de behövde ett bonussystem för att de skulle göra sitt yttersta men som ändå gjorde det, och dessutom uppnådde bättre resultat än ledningarna i de andra bankerna. Det hör till bilden att Handelsbanken i årtionden har visat bättre lönsamhet än SE-banken, Nordbanken/Nordea och Swedbank. Jag fick ett kort från Jan för en tid sedan, just fyllda 93 år, och där skriver han, säkert med stor stolthet, att ”... vi [Handelsbanken] nu i 42 år i följd har nått vårt mål att lönsamhetsmässigt ligga över genomsnittet för våra konkurrenter”.

...

En talang att kommunicera sina åsikter och värderingar internt, är ett andra karaktärsdrag som är viktigt för den som vill förstå varför Jan Wallander lyckades så bra som företagsledare. Han delar sina visioner med medarbetarna på ett inspirerande sätt. Det går också att uttrycka så att Jan bättre än de flesta förstår vad en tydlig företagskultur betyder för framgång. Det sitter till exempel idag i Handelsbankens kontorens väggar, det kan vi utgå från, att inget är viktigare än att hålla rörelsekostnaderna i schack. Jan Wallander har en

förmåga att formulera, föra ut, förklara och förankra företagskulturen. Han gjorde det i Sundsvallsbanken på många sätt. Han tog sig tid att prata och diskutera med sina närmaste medarbetare. Jag vet inte hur många gånger som jag har suttit med Jan, i hans rum på banken, hemma i biblioteket på Floragatan eller i bilen på väg till Stockholm (som var den bästa möjligheten att verkligen få mycket tid att prata), och han har pedagogiskt förklarat något som jag i hans tycke inte begripit ordentligt. Han var också en utmärkt seminarieledare, till exempel vid kf-konferenserna, som kunde få den som var med att känna sig både informerad och övertygad. Han skrev brev till sina kontorschefer som upplevdes som personliga trots att de av naturliga skäl inte var det. Metoderna var många och nästan alltid effektiva.

...

Det finns ett par andra drag i Jan Wallanders personlighet som jag tycker är värda att nämna i det här sammanhanget. Ett intresse för opinionsbildning, och för att sprida sina erfarenheter till andra, är det första. Jan ägnade mycket tid åt att delta i Norrlandsdebatten. Det gjorde han på många sätt – skrev artiklar, åkte runt och pratade på Rotary och i andra sammanhang. Och ännu viktigare eftersom det vägde tyngre var det när han såg till att ett antal forskare fick tid att analysera och diskutera problemet med Norrlands konkurrensförutsättningar. Jan Wallander tyckte om att arbeta med sådant. Och det bidrog till att Sundsvallsbanken kom att bli känd för sitt tydliga, och givetvis högst egoistiska, Norrlandsengagemang. Jan fick dessutom oftast stort genomslag med det han skrev, eller för den delen med det han höll anföranden om, eftersom han har en förmåga att skriva och tala rakt och enkelt, så att vanligt folk känner att de begriper. Hans bok *Från Vängåvan till Kungsträdgården* kan vilken ekonomisk novis som helst läsa med stor behållning. Den är dessutom riktig rolig trots att den egentligen handlar om ganska invecklade resonemang om vad som krävs för att få ett företag som bank att lyckas.

Till det kommer att Jan Wallander i sin roll som företagsledare kan beskrivas som en järnhand draperad med charm. Båda finns i övermått, både järnhanden och charmen. Jan har en järnvilja när det gäller att i det egna företaget driva igenom det han tror på, eller anser är nödvändigt. Det betyder att det blir som han vill, också eftersom ingen anställd normalt tar strid med sin VD. Han kan dessutom vara envis och är alltid konsekvent. Men Jan Wallander är även en ytterst charmerande person som i kombination med en förmåga att argumentera övertygande ofta får medarbetarna att också tycka som han. Privat är det charmen ensam som sätter tonen. Med charm menar jag då att han lyssnar, visar inlevelse, är vänlig och stöttande, och allmänt lätt att prata med. Det blir särskilt tydligt mot unga människor. Både Ulla och jag tyckte mycket bra om Jan, och det berodde nog på att han tog sig tid, att han visade intresse för hur vi trivdes i Sundsvall, att vi bara helt apropå kunde bli bjudna på te en lördagseftermiddag på Floragatan, att han kunde ta med mig ut på en skidtur för att i bastun efteråt prata om allt möjligt annat än banken osv.

Det var en stor utställning av Lena Cronqvists senare verk på Liljevalchs i Stockholm hösten

2013. I katalogen skriver Johan Cullberg om konstnären på följande sätt: "Järnvilja, stor stolthet och mjukhet, gränsöverskridande, kraftfull, djupt originell och mycket egocentrisk ... sökt sin egen väg som alla stora konstnärer." Det skulle ha kunnat vara en karaktäristik också av Jan Wallander."