

Spännande samtal i näringslivets högre sfärer

Det finns skäl att vara tacksam för att Björn Wahlroos lagt så mycket tid på att redogöra för både vad som skett och för de tankar och bedömningar som legat bakom hans åtgärder.

Björn Wahlroos

Hörnrummet. Ett slags dagböcker 2001–2022. 453 sidor, Förlaget 2025.

Hörnrummet är tredje delen av **Björn Wahlroos** anteckningar från en lång och framgångsrik karriär. Författaren betecknar dem själv som memoarer. Självbiografi vore väl också rimligt att säga. Jag har närmast mig boken med viss tvekan. Jag hade under några år förmånen att vara del av Hankens styrelse och kunde då se Wahlroos i aktion som styrelsens ordförande. Det var goda möten, förvisso präglade av ordförandens dominerande persona, men också av hans humor, intelligens och värme. Av respekt skulle jag inte vilja skriva en recension av boken med mindre än att den i huvudsak kunde vara positiv. Kanske redan för sent för en spoilervarning; boken är verkligen läsvärd.

Varför läser vi egentligen biografier, inklusive självbiografier? I Dagens Nyheter intervjuas litteraturvetaren och kritikern **Ingrid Elam** om sin bok *Läsa liv*. Utifrån en position av att alltid ha varit skeptisk till biografier har Elam läst ett hundratal

Lars Ågren är ekonomie doktor och har verkat som högskoledirektör vid Handelshögskolan i Stockholm. Tidigare ledamot av Hankens styrelse.



biografier och sedan skrivit en bok om genren. Elam har en kort förklaring till vårt intresse av biografier: "Vårt behov av skvaller är omätligt". Att beteckna Wahlroos bok som skvaller vore inte korrekt, men onekligen är det kittlande att genom hans text bli insläppt i en mängd spännande samtal i näringslivets högre sfärer. Vilka var där, hur resonerade man, varför blev det som det blev?

Stort avtryck i nordiskt näringsliv

Björn Wahlroos har satt ett mycket stort avtryck i den nordiska försäkrings- och banknäringen, liksom även i skogsnäringen. Det finns skäl att vara tacksam för att han lagt så mycket tid på att redogöra både för vad som skett och för de tankar och bedömningar som legat bakom hans åtgärder.

I företalet till första delen av memoarprojektet noterar Björn Wahlroos att han är oförbätterlig anglofil och att ”i Storbritannien är memoarer något av en självklarhet. Har man fått leva ett händelserikt liv förutsätts man teckna ned åtminstone det viktigaste man fått uppleva. Det är, tycker engelsmännen, ett sätt att dela med sig”.

Det framgår av företalet till den första memoardelen att Björn Wahlroos under mer än 30 år fört ”en slags dagbok”, inte varje dag, men återkommande och i syfte att fånga viktiga händelseförlopp. Det är rimligen en viktig förklaring till att Hörnrummet, på både gott och ont, är så detaljrik. På gott, eftersom det gör de händelseförlopp som skildras mer trovärdiga och intressanta. Ibland blir detaljrikedomen dock lite tröttnande.

Vad handlar sedan denna memoardel väsentligen om? Författaren själv får tala: ”När jag vid bolagsstämman i maj 2023 lämnade Sampo styrelse hade jag varit styrelsemedlem i tjugotvå års tid; åtta som koncernchef och fjorton som styrelseordförande. Samtidigt var jag också ordförande för styrelsen i skogsbolaget UPM-Kymmene i femton, och i storbanken Nordea i åtta års tid.” Det är till stor del utvecklingen av dessa bolag boken handlar om.

Många turer kring Skandia

Vilken delmängd av Hörnrummet som upplevs mest intressant beror förmodligen delvis på vilken bakgrund läsaren har. För en svensk av ungefär samma årgång som författaren är de många turerna kring försäkringskoncernen Skandia lite extra intressant läsning. Förhandlingsspelet mellan Sampo och Skandia (med fler aktörer) som, långt om länge, till sist slutar i det lyckade köpet av försäkringsbolaget If illustrerar också tydligt det som är ett återkommande tema i denna memoardel. Nämligen att de bästa



affärerna ofta är de som inte blir av. Här är författaren nästintill blygsam, när han säger att han upprepade gånger haft tur.

Snarare än tur handlar det kanske om en av de tydligaste lärdomarna som kan hämtas ur Hörnrummet, nämligen tidens betydelse. Wahlroos understryker vikten av att i ett förhandlingsspel göra klart för sig vem som har tiden på sin sida. Den part som har tiden på sin sida skall sedan se till att utnyttja detta till fullo. Hur får man tiden på sin sida? Det enkla svaret är rimligen att det handlar om balansräkningen. Mitt intryck, efter läsning av Hörnrummet, är att en stor del av förklaringen till Björn Wahlroos ”tur” är att han sett till att kunna agera långsiktigt i skydd av starka balansräkningar. Helt klart har dock tillfälligheternas spel ibland inneburit att en mindre bra affär inte blivit av och i stället gett utrymme för en senare och bättre affär. Här kan turen ha spelat en roll.

Finns betydande kulturskillnader

Hörnrummet handlar mycket om affärer i Norden. En del av de spännande skildringarna av förhandlingar som boken innehåller sker i svensk miljö. Författaren själv synes ha något av en hatkärlek till det svenska. Boken innehåller nästan väl många person- omdömen av negativ karaktär. Svenskar framställs därtill som aningen perfida i förhandlingssammanhang. Själv skrev jag i unga år en avhandling om svenska direktinvesteringar i USA. En inte oviktig faktor i svårigheter mellan svenskt och amerikanskt management handlade om kulturskillnader.

Kulturskillnader är sannolikt särskilt svåra att hantera i mötet mellan kulturer som tror sig vara närliggande. För svenskar och finnar är avståndet inte längre än Finlandsbåten (eller Sverigebåten). Det finns dock betydande kulturskillnader. Min bild är att finsk, inklusive finlandssvensk, företagskultur är mycket rak och tydlig. Svenskar är avsevärt mindre tydliga. Märk väl dock, svenskar emellan är kommunikationen allt annat än otydlig – det är just där problemen börjar.

Miss i kommunikationen

Mot denna bakgrund är det onekligen lite märkligt att ett av de tydligaste exemplen på miss i kommunikation är ett samtal mellan Björn Wahlroos och den nytilträdde, danske chefen för Nordea, **Christian Clausen**. Danskar har ju också rykte om att vara raka och tydliga. Budskapet från styrelseordförande till vd synes vara fullkomligt glasklart, det handlar om en radikal organisationsförändring och en omfattande neddragning av personalstyrkan. Radikala grepp således, men Clausen hör uppenbarligen inte det. Först efter ytterligare mangling faller polletten ned och Clausen förklarar sig ha ”sett ljuset”.

Därefter går allt väl och illustrerar en annan fasett av Björn Wahlroos framgångs-

recept, nämligen att välja rätt ledare i de bolag han ansvarat för. Kanske är detta också ett exempel på framgångsrik hantering av kulturskillnader. Det gäller att göra klart om motparten både hört och förstått vad man sagt. Vilket förstås konstituerar gott ledarskap oavsett eventuella kulturskillnader.

Minst en bok till att skriva

Redan innan jag öppnade pärmarna till Hörnrummet hade jag en tanke om att Björn Wahlroos borde ha minst en bok till att skriva. Vad jag då tänkte på var en bok av mer avklarnad karaktär, hela livserfarenheten analyserad i ett lite längre, levnadsvist och personligt perspektiv. Den bok författarens förläggare tydligen uppmuntrat honom att skriva är i stället tänkt att fokusera på ekonomisk utveckling och politiskt beslutsfattande. Redan Hörnrummet handlar till en del om dylika frågor, med fokus dels på relationen mellan företag och fackföreningar, dels ”bristen på ledarskap och initiativ i europeisk och särskilt i finsk politik”. Avsnittet om den långa strejken vid UPM-Kymmene – ”Finlands längsta strejk” – är i sammanhanget illustrativt.

Skulle Wahlroos ta sig an en sådan bok finns intressanta utmaningar. I företag är målfunktionen klar och enkelt definierad. Valfärdsstatens politiska organisering är svårare, de långtifrån alltid lyckade resultaten av privatiseringssträvanden i den svenska skolektorn är ett exempel på detta. En annan intressant fråga är hur entydigt nyttiga miljardärer egentligen är. En svensk representant för denna grupp, **Robert Weil**, skriver i DN (260201): ”Om för mycket kapital koncentreras till ett fåtal händer, hotar den ekonomiska och politiska maktkoncentrationen till slut hela det demokratiska systemet”. Teman för ytterligare en mycket intressant bok saknas inte. Men, här och nu, läs Hörnrummet.