

SAMTAL med Björn Wahlström den 11 november 2000

(Intervju publicerad i nättidningen Rivieralink, Sydfrankrike, 2001-01-13)

Dagen dränker oss med sol. Ljuset flödar över den vackra Croisetten i Cannes där människor flanerar, njuter av ljusreflexerna på det stora blå. Det är en dag som måste fångas; en dag efter regn och en dag före regn. Skyfallen som duggat tätt på sistone och spolat bort vackra vyer längs vår vackra medelhavskust och som nu väntas åter.

Bakom frågorna, pennan och tangentbordet: Christina Lindqvist© (CL), frilansskribent.

CL: Du valde verkligen en vacker dag för mellanlandning! Du ska snart fylla 75 år och än har du inte trappat ner. I går Haparanda, i dag Cannes, i morgon USA...!

BW: (Skratt) Man kan väl säga att jag gått ner i varv. Det vet väl vad det står på mitt visitkort: "Björn Wahlström. Retired. No phone. No address. No office. No money." När jag var ung bestämde jag mig att 55 var en lämplig ålder att pensionera sig i... det är ju 20 år sedan. Jag har ägnat hela mitt liv åt näringslivet och fortsätter med det! Och förresten, ålder, vad är det? En siffra på ett papper ...

CL: Då kan jag ju istället gratulera dig till utmärkelsen Illis quorum i tolfte storleken som regeringen beslutat tilldela dig för "dina mångåriga insatser i svenskt näringsliv och arbete för att främja utbildning och forskning". På Luciadagen får du den fina utmärkelsen, hur känns det?

BW: Det är jag mycket stolt över! Men om någon skulle bära den är det min hustru Birgitta för allt vad hon har gjort för mig och familjen. En enastående kvinna!

CL: Har du någonsin funderat över hur ditt liv skulle ha tett sig om du "förblivit vid din läst", om du hade fortsatt på juristbanan?

BW: Nej, jag tror på slumpen. Som i mitt fall ledde mig till SCA. Dessutom tror jag att vi påverkar slumpen genom arbete och studier. Du vet, som jag sa' att jag tänkt sluta vid 55, köpte en pensionsförsäkring, tog ut den... Herregud, utbetalningen på den tog ju slut för tio år sen! Nej, mitt liv är en lovsång till näringslivet och arbetet!

CL: Efter tingsmeritering i Luleå och jobb på advokatkontor blev det Kramfors. SCA-tiden beskriver du alltid som den bästa tiden i ditt liv, du bildade familj, etablerade ditt sociala nät som funnits med dig hela livet. Du nämner ofta Eije Mossberg, SCA, som din store läromästare: Har du hämtat din ledarfilosofi helt och hållet från honom?

BW: Han var min mentor, jag hämtade mycket från honom. Även andra har påverkat mig genom åren. På senare tid har jag tagit intryck från Japan: Deras systematik och arbetsfördelning t ex. Långsiktigheten. Respekten för varje del i helheten, varje kugge.

CL: Efter SCA-tiden vände du åter kosan norrut. Du arbetade som VD i SSAB och som ordförande i LKAB, vilket i början handlade mycket om nedläggningar, uppsägningar i de båda företagen, i längden medförde dessa åtgärder dock positiva konsekvenser för dem. Du var inte helt populär på den tiden – men å andra sidan: Du älskade inte alla heller?

BW: Ta bara LKAB-tiden: Löpsedlarna var ju rena förföljelsen! Och under SSAB-tiden – sammanslagningen av två olika företagskulturer, NJA och Gränges. Du vet, i boken nämner jag ju bland andra Bo Söderstén och Lars Ramqvist. Jag var inte speciellt imponerad av deras insändare om Grängesberg. Jag föreslog då att de skulle bilda ett eget bolag så att de fick ta ansvar för sina egna åsikter.

Alla vet att det är lätt att bli populär i medgång och tyvärr, vice versa. När man fattar så tunga och svåra beslut som vi gjorde och som man gör i dag i näringslivet, är det väldigt många som överlägger – men det är bara en som går ut i media med beslutet som är fattat! Oftast har det varit jag, i min egenskap av VD eller ordförande.

Mina två jobbigaste projekt var utan tvekan SSAB och LKAB. SSAB genom att vi skulle omstrukturera en hel industri. Det var många, hårda förhandlingar! LKAB genom att företaget var nedläggningshotat. Många måste gå. I första omgången 2000 man – på en så pass liten ort... Det var tungt. Men vad var alternativet? Och som salt i såren blev jag mordhotad ett antal gånger... Inte bara jag, utan mina barn, min fru... det var tungt. Naturligtvis kontaktade jag polisen. Jag fick inte åka tunnelbana eller spårvagn i Stockholm... det var hårda tider.

CL: Och sedan dröjde det trots allt inte länge innan nästa stora uppdrag kom: Allan Larsson ringde dig under julhelgen 1990 och talade om för dig att du skulle åta dig ordförandeskapet för nedläggningshotade Nordbanken. Det var ingen fråga. Det var mer eller mindre en order – i samma veva hade farbror doktorn sagt till dig att börja trappa ner och ta det lugnt. Var det tävlingsmänniskan i dig som åtog sig ytterligare en utmaning eller var det av lojalitetskänsla mot regeringen och ägarna som gjorde att du accepterade propån, trots doktors uttalande?

BW: Det var nog lojalitetskänslan. Men jag måste ju erkänna att jag alltid tyckt om svåra utmaningar..! Jag har nog passat bäst för projekt. Kanske har jag sett mig som en "företagsdoktor". Jag har u också samarbetat mycket med Ulf af Trolle; vi använde alltid samma arbetsmetoder för en företagsrekonstruktion, nämligen a) att man skall ha en klar inriktning i frågor om produkter, marknader och service, b) rätt organisation och bemanning, c) riktiga anläggningar och d) sunda finanser.

CL: Hur upplever du Nordbanken i dag; den växer och fusionerar med en mycket populär VD som du tillsatte? Får du tackbrev varje dag eller?

BW: (skratt)... Har aldrig fått ett enda! Jo, det skulle vara regeringens utmärkelse... Som jag som sagt är mycket stolt över!

CL: Vad tycker du allmänt om fusioneringar? Att företagen slås samman och blir allt större i dag, även om det medför en del kulturkrockar? I många fall handlar det väl om ren och skär överlevnad och/eller samordningsvinster i dagens snabba, konkurrensutsatta värld? Men är det alltid av godo för stora företag?

BW: Det är ju alltid från fall till fall. I dag är det tyvärr bara aktieägarna som styr, politikerna kan inte agera som förr. Jag hyllar däremot långsiktiga ägare som exempel Investor och Industrivärden. Det är ju av godo för alla som om bolaget är rikt – inte bara aktieägarna.

CL: I dagens marknads- och börsstyrda värld är ett av kriterierna för bedömningen av ett företag dess ledning. Ett kriterium som väger allt tyngre. Håller du med analytikerna?

BW: Absolut! Det är ett absolut måste att du i en ledningsgrupp samlar bra personer med samma värderingar och inställning. Man kan inte underskatta värdet av en positiv stämning i ledningsgruppen.

CL: Genom dina olika uppdrag som du fått av olika svenska regeringar har du träffat och diskuterat med många och naturligtvis, på en del sätt varit i beroendeställning av dem. Du har träffat de senaste decenniernas finans- och industriministrar. Jag vet att du uppskattade Gunnar Sträng för hans raket. Vill du kommentera någon av de övriga?

BW: Nej, egentligen inte. Jag skall inte hemlighålla att jag alltid har röstat borgerligt och på grund av min uppväxt haft en stark social känsla och därför åtagit mig några av dessa uppdrag. Och därför beklagar jag den borgerliga regeringens oförmåga att leda Sverige. Det var inte deras fel att Sveriges ekonomi var dålig, men de gjorde heller inget åt detta faktum; det var tid av avsaknad av reella åtgärder. Jag är övertygad om att svenska folket i gemen har en borgerlig grundsyn men de vill också ha en socialt ansvarig regering. Sverige borde ha mycket goda förutsättningar med starka politiker. När politikerna måste svänga sig och sitta i TV-studiernas soffor tappar folket respekten för deras kraft och förmåga att styra och bestämma. Politikernas situation är mycket otacksam med ständiga påhopp och ständig offentlighet. Detta är ett stort problem och det syns ju att svårigheterna är stora att få tag i ungdomar och engagerade människor i politiken. Vi måste få in fler ungdomar. Peter Öhrn hade kunnat bli en stark politisk ledare men han valde en annan väg.

Men rätt skall vara rätt. En stor eloge till Göran Persson för att han har fått ordning på svensk ekonomi.

CL: "En laber bris" heter din bok som kom ut 1999. Titeln är en aning motsägelsefull när man ser hur ditt yrkesliv har tett sig – snarare storm och ständig orkan, hur orkar man med sådana vindstyrkor hela tiden? Varje människa måste ju hämta andan ibland?

BW: Med åren har jag fått allt större behov av andningspauser. Då tar jag med barnbarnen till Nordingrå eller Cannes. Umgås. Seglar. Mina andningshål har alltid varit

seglingen och umgänget med många goda vänner – inte minst med konstnärer som Roland Svensson och Gösta Werner.

CL: Du kanske rentav målar själv?

BW: Nej, för faen! (skratt) Hur skulle de tavlorna se ut??? – Men en läkare gav mig en gång rådet att jag var tredje månad skulle stryka några dagar i almanackan och åka iväg dit ingen kunde nå mig. Det blev Nordingrå. Det tog ett bra tag innan jag kunde vänja mig vid att telefonen inte ringde... Jag hade ingen! (skratt)

Men nog har det varit mycken orkanvind: Tänk bara på hur lång tid det tar att förändra företagskulturer. När SCA köpte Mölnlycke upptäckte jag för första gången detta. Kulturskillnaderna i Domnarvet och Luleå behöver vi inte tala om. På senare tid ser vi ju hur Ericssons telefoner är ett exempel på en företagskultur och värderingar. Det är inte lätt att ställa om till konsumentprodukter.

CL: Från Bottenvikens kust till Rivieran kan synas långt. Hur kom det sig att du valde Cannes som din tredje bostadsort? Nordingrå är väl nummer två? Jag vet att du är seglare; var det värmen, ständig tillgång till seglingsbara vatten, klimatet eller livet som sådant som lockade dig?

BW: Det är en lång historia... En 30-årig förälskelse i Frankrike som bottenar i min tid på SCA, då jag försökte sälja både papper och pappersmaskin till en fransman, som inte var intresserad av papper utan bara av mat. Nåja, det slutade med att jag bjöd honom på Operakällaren i Stockholm på en meny jag än i dag kommer ihåg! – Efter det kom en mega order på pappret han inte var intresserad av... Det ledde i sin tur till många besök i Frankrike, så småningom också en liten lägenhet i Cannes.

CL: Har något av dina barn följt i dina fotspår eller är de helt avskräckta med tanke på "tidningsdrev" och annat?

BW: Jag sa' på ett tidigt stadium till mina barn: Studera! Bli ingenjörer! Sverige behöver ingenjörer! Och vad gör de? Fyra har gått på Handels och en har blivit lärare. Men ingenjörer... Nej. Inte lyssnar de på mig, i alla fall. Nej, allvarligt talat: Jag är väldigt stolt över dem alla. Men det är klart att alla i familjen för väldigt illa av drevet på mig.

CL: Något råd du vill förmedla till dagens ungdomar som gärna vill göra karriär?

BW: Studera! Jobba inom näringslivet! I dag är jag mentor till några ungdomar, både pojkar och flickor. I näringslivet har jag alltid predikat två saker: 1) Kraftsamling mot bestämda mål – inget spill! Och 2) Koncentration. Dessa två grundregler gäller ju i andra sammanhang också, bland annat idrotten och konsten. En av mina adepter är en av Sveriges ledande idrottstjejer! Jag råkar tycka om dem som vågar och bryter mark; många unga tjejer gör det och startar egna företag. Det var härligt för en gubbe som jag att bli omnämnd i så positiva ordalag i tidningen "Guru", som handlar om den nya ekonomin. Det är dagens generation som gör den!

CL: Om du skulle vilja göra en resumé över ditt liv, kortfattat i ett plus och ett minus, i två meningar, hur skulle dessa meningar lyda?

BW: Minustecken? Det finns inga! Jo, det skulle vara att jag alltid haft svårt med högmod och prestige, som tyvärr är vanligt förekommande företeelser. Plustecken? Det är nog att jag känner en stor lycka över att jag har kunnat påverka företagshistorien i Sverige. Jag är tacksam över det liv jag har levat.

CL: Och Norrbottensrötterna, vattnar du dem?

BW: Naturligtvis är det trevligt att vara i Luleå. Nu har jag av naturliga skäl avvecklat många engagemang, men vad jag värnar mycket om är Luleå universitet. På mitt sätt – genom en stiftelse – försöker jag stödja universitet så att det får en starkare profil, en egen kultur, det betyder mycket för regionen.

CL: Innan vi slutar, du heter ju Björn, har du läst de underbara bestsellerböckerna om Nalle Puh och hans klokskaper, hans managementfilosofi, ledarskapsteorier?

BW: (skratt)... Nej, men det kanske är hög tid att börja läsa dem nu.

Jag arbetade för Norrbottensakademien från starten 1988 (ja, skrivbordsprodukten, 1989 kom startskottet) fram till hösten 1993 och hade då förmånen att tjänstgöra under grundaren Björn Wahlström, hans gamle klasskamrat, ständige sekreteraren Bengt Olof Engström, Stig Synnergren med flera framstående personer. Det var en ytterst lärorik och intressant del av mitt liv. När min man, Frej Lindqvist, och jag sedermera flyttade till Frankrike (år 2000), uppehöll Björn och vi kontakten. Dåvarande finansminister Allan Larsson gav honom i uppdrag att rekonstruera Nordbanken, vilket han gjorde. Priset blev högt, bland annat genom "Penseraffären" och det kvällstidningsdrev som följde. Han gav därför inga intervjuer, jo en, till mig, den ni nu fått ta del av.

Christina Lindqvist februari 2016