

JAG BORDE INTE HA SAGT JA

Natten efter att **Ingrid Dahlberg** fått beskedet att hon röstats fram som ny ordförande i Sparbankernas Förvaltnings AB låg hon sömlös. Hon hade trott att det var ett hugskott att föreslå henne. **Nu var det skarpt läge** och hon grubblade över varför styrelsen ville ha henne, **som inte kunde bankvärlden.**

DET VAR VÅREN 2008 och ingen, allra minst styrelsen för Förvaltningsbolaget, anade att sparbanksstiftelserna några månader senare i princip skulle vara uttraderade. I stället funderade Ingrid Dahlberg om det verkligen var rätt att tacka ja till uppdraget. Det som talade för var att hon visste hur mycket sparbanksstiftelserna betydde för kultur och samhällslivet i hela landet.

– Det är en historia som började långt innan, konstaterar Ingrid Dahlberg en småkyllig septemberdag drygt två år senare.

Som landshövding i Dalarna mellan 2002 och 2006, blev Ingrid Dahlberg ombedd att sitta med i Sparbankstiftelsen Dalarna. Innan hon började gick Ingrid Dahlberg igenom stadgarna, där det stod att den viktigaste uppgiften var förvaltandet av Swedbankaktier. Hon betecknar uppdraget som ”ett tacksamt och roligt jobb”. **Ingrid Dahlberg måttar med handen den stora hög med ansökningar om bidrag till olika verksamheter i länet hon läste varje år.**

– Det kan du ju förstå, hur roligt det var att få dela ut pengar. Så jag var först vice ordförande i Sparbankstiftelsen Dalarna och sedan ordförande.

I DEN ROLLEN FICK Ingrid Dahlberg åka till de elva Sparbankstiftelsernas centrala möten i Sparbankstiftelsernas

text ULRIKA BECK-FRIIS foto JOHAN MARKLUND

>>DET VAR
OERHÖRT
OBEHAGLIGT
OCH
OBEKVÄMT<<

Förvaltnings AB på Swedbanks huvudkontor i Stockholm. Tillsammans var stiftelserna den störste ägaren i Swedbank med ett innehav som 2007 värderades till 25 miljarder kronor. Avkastningen från kapitalet, cirka 300 miljoner kronor, delades årligen ut till kultur, idrott och forskning.

Mötena ägde rum i styrelserummet, som Ingrid Dahlberg beskriver som så stort att det ibland var svårt att se varandra. Hon skakar lite på huvudet och konstaterar att det var en annorlunda

miljö att komma in i.

– Generellt var de som satt där lite äldre män, bara två var kvinnor. Det var intressant att lära känna dem och se hur de tänkte. De tillhörde en gammal värld, tror jag, och det var en speciell kultur.

I den kulturen ingick att nästan varje gång lyssna på ledningen för Swedbank. – Den kom och föreläste om vad som hände i banken och hur bra det gick i Baltikum och så vidare. **Där fanns ingen skiljelinje mellan ägare och ledning, utan det förutsattes att ledningen talade full sanning.**

Ingrid Dahlberg minns att det talades väl om bankens ledning, som ansågs vara trevlig och som bjöd på middag. Just i den samförståndsandan skapades grunden, tror hon, för att det gick som det gick för Sparbankstiftelserna.

– Har jag lärt mig något av krisen, är det att ägarna måste ha ett eget sätt att titta på verksamheten och inte tro på ledningen fullt ut. Jag tror att det ska finnas en sund skepsis mot ledningen i styrelsen.

TROTS ATT INGRID DAHLBERG suttit med som en av elva kring det runda styrelsebordet, överrumplades hon av frågan om hon kunde tänka sig att fatta ordförandeklubban.

– Jag blev uppsökt av två personer här i det här rummet, säger hon och nickar från



Ingrid Dahlberg anser att en ledare ska tacka nej till uppdrag där den egna kompetensen inte kan göra nytta. Hon trodde sig kunna göra nytta för Sparbanksstiftelserna, men hela spelplanen förändrades i och med bankkrisen.

>> SOM ORDFÖRANDE MÅSTE MAN VARA BRANSCHKUNNIG, OCH DET VAR INTE JAG. <<

den lejongula hörnsoffan ut mot vardagsrummet i sitt hem i centrala Stockholm.

Spontant slog hon ifrån sig förslaget. Hon kunde inget om bankvärlden och frågade om styrelsen inte borde ha en ordförande med goda bankkunskaper. **Svaret blev att få i styrelsen kunde något om bank och att det heller inte var nödvändigt. Det avgörande var om hon kunde tänka sig att ställa upp.**

– Jag tyckte det var lite dråpligt och sa att jag inte trodde de skulle lyckas få mig vald, men jo, jag kunde väl ställa upp.

Till hennes egen förvåning röstade alla i styrelsen på henne som ordförande. Beskedet kom som en överraskning för henne och samma kväll hade hon svårt att somna.

– När alla stiftelserna röstade på mig kunde jag inte hoppa av, det var för sent.

Hur brukar du resonera, hur ofta låter du magkänslan styra?

– Alltid.

Men inte i det här fallet?

– Nej, det kan man säga. Här kände jag att jag var uppbunden. Jag tyckte inte det var tråkigt, men jag tyckte det var ett väldigt ansvar.

INGRID DAHLBERG STYRDES inte av snällhet, snarare lojalitet. Hon tyckte om såväl Sparbanksrörelsen som de två personer som kommit hem till henne för att sondera terrängen.

– Jag gillade alla i Sparbanksstyrelsen, de var egenartade men jag tyckte om dem

Just den speciella maktstrukturen inom Sparbankssfären lockade förmodligen också Ingrid Dahlberg. Hon är van vid makt, både som utövare och som granskare. **I dag är hon kanske mest känd för att som chef för Dramaten rensat upp ekonomin på nationalscenen**, dit hon kom efter att framgångsrikt ha byggt upp en helt ny organisation för SVT:s dramaproduktion. Välkänt är också hennes framgångsrika samarbete med den världsberömda regissören Ingmar Bergman. Sammantaget har det överskuggat att hon i mitten av 1960-talet, som en av pionjärerna inom

den undersökande journalistiken, gjorde några av SVT:s mest uppmärksammade dokumentärer. Ofta handlade de om makt, maktmissbruk och ekonomisk brottslighet. Tillsammans med journalisten Ragnar Boman skrev hon 1975 även en bok om den ekonomiska svindeln kring arvet efter industrimannen Axel Wenner-Gren. En bok som ledde till åtal och fällande dom för förtal. Ingrid Dahlberg anser att makten på den tiden, van att inte bli ifrågasatt, tog varje chans att sätta dit journalister för att varna andra.

– Makten hade tidigare inte räknat med journalistiken eller den bevakning som sedan nästan blev legio. Det var det nya och väckte en väldig uppmärksamhet, inte minst i näringslivet och finansvärlden. De ville ju inte bli granskade.

Vilken nytta har du haft av det senare?

– Jag har haft mer än stor nytta av de här åren. I 20 år gjorde jag program eller skrev pjäser för tv innan jag blev chef. Och nu tror alla att jag har varit chef jämt.

I SINA OLIKA ROLLER på tv, som reporter, producent och chef, lärde sig Ingrid Dahlberg att makten lika ofta är informell som formell. Kanske var det därför hon som chef inom SVT tog många hårda strider med facket. Kanske var det därför hon ofta pekade så bestämt med hela handen att medarbetare kunde känna sig illa behandlade. Kanske var det därför hon som chef för Dramaten (1997-2002) omorganiserade, sa upp folk, men också lyckades vända de röda siffrorna till svarta. Rubrikerna var många under de första åren på Dramaten, men **2001 utsåg tidningen Affärsvärlden Ingrid Dahlberg till "Årets ledare". Ett erkännande som placerade henne på mediernas listor över kvinnor redo att ta plats i olika styrelserum.** Hon satt redan i mediekoncernen Bonniers styrelse och tackade oftast nej till nya erbjudanden, tiden räckte inte till att läsa in alla handlingar.

Vad krävs för att du ska tacka ja?

– Att jag tycker det är jättekul. Jag är så beroende av att det jag jobbar med är jät-

teroligt, annars får jag inte igång mig själv.

Hon tystnar, funderar och tillägger att hon med åren tränat upp en viss disciplin eftersom det i all verksamhet finns sådant som inte är så kul.

FÖRMODLIGEN VAR DET den disciplinen som gjorde att Ingrid Dahlberg bet ihop och fattade ordförandeklubban i Sparbanksstiftelsernas Förvaltnings AB våren 2008.

Hon såg också möjligheterna att förnya och förändra. Första steget blev att tillsätta ett arbetsutskott med några av de centrala ledamöterna i styrelsen. Därmed behövde inte hon som ordförande ensam träffa Swedbanks ledning, utan fick stöd av



personer med rätt kompetens.

Men vad trodde du att uppdraget skulle innebära?

– Att träffa bankens ledning, hålla de här mötena och hålla sig à jour med vad som hände inom den här världen i hela Sverige. Där kom upp många olika frågor, vi hade ju muskler eftersom vi hade mycket pengar.

När förstod du att det inte skulle bli som du trott?

– Ingen förväntade sig en finanskris sommaren 2008, men när Lehman Brothers gick i konkurs i september förstod jag att det skulle bli allvar.

Det innebar styrelsemöten varje vecka och träffar med bankens ledning.

Ingrid Dahlberg

Född: 1941.

Familj: Make och tre vuxna barn.

Gör i dag: Ledamot i olika styrelser och ordförande i två.

Lön: Pension plus arvoden.

Bor: Hyreslägenhet i Stockholm.

Bank: Handelsbanken.

– En ledning som, skulle jag säga i dag, inte lämnade den information vi skulle ha haft.

I TAKT MED ATT FINANSKRISEN förvärrades blev krisen också allt djupare för Swedbank. Ingrid Dahlberg berättar om mötet där hon och Swedbanks styrelseordförande läxades upp av riksbankschefen Stefan Ingves.

Någon har sagt om dig att "hon var vald för att sitta i fredstid, men nu var det krig". Hur förberedd var du på det?

– Fullständigt oförberedd.

Hur kändes det att sitta som ordförande och inse att nu går allt åt fel håll?

– Det var oerhört obehagligt och

Det fanns en tradition som gjorde att Swedbanks ledning inte ifrågasattes av styrelsen för Sparbanksstiftelsernas Förvaltnings AB. "Ledningen lämnade inte den information vi skulle ha haft", konstaterar Ingrid Dahlberg nu.



"Egoistiskt sett hade det varit mycket bättre att avgå direkt", säger Ingrid Dahlberg i dag.

obekvämt. Jag var med om det hela, men visste inte vad vi kunde göra och förlitade mig mycket på arbetsutskottet och vår vd.

Krisen fördjupades och Swedbanks utförsäk gick allt snabbare. I slutet av januari 2009 bestämde sig Ingrid Dahlberg för att avgå. Det ville inte styrelsen acceptera av rädsla för negativ publicitet. Därför bad de henne sitta kvar rent formellt, utan att behöva utföra något arbete eller delta i beslut. En extremt ovanlig lösning som Ingrid Dahlberg märkligt nog accepterade. Ett beslut hon ångrar.

– Egoistiskt sett hade det varit mycket bättre att avgå direkt, när jag tänker på vad som sedan hände och som jag inte hade någon del i.

PÅ SÄTT OCH VIS, konstaterar hon med viss skärpa, har hon också ångrat att hon avgick på det vis hon gjorde. Med den inbitna arbetsmyrans övertygelse tror hon sig egentligen ändå ha kunnat tillföra en del envishet och förnuft.

Berätta, vilket stöd fick du från andra under den här perioden när du bara var ordförande på pappret?

– Inget. För jag hade ju i princip avgått.

Utän tvekan svider minnesbilderna av att behöva framstå som en svag och okunnig ordförande, fastän hon aldrig hymlat om sin okunskap kring bankfrågor. **Med facit i hand gnager också tanken på att styrelsen borde ha brutit mot traditionen och inte litat på Swedbanks ledning.** Kanske hade Sparbankernas förvaltningsbolag då inte förlorat både de 25 miljarder de tillsammans förvaltade och sitt ägande i Swedbank. Ingrid Dahlberg vet bara inte hur.

– **TROTS ATT VI VAR ÄGARE** hade vi ju inga verktyg att ta reda på saker och ting bortom bankens ledning. Eller hur det egentligen såg ut i Baltikum, som vi hela tiden fått veta var en sådan strålande affär.

Men, konstaterar Ingrid Dahlberg, det lönar sig inte att ångra sig och vara efterklok. Det tokiga var, upprepar hon, att hon överhuvudtaget satt som styrelseordförande.

– Att vara ledamot utan branschkunskap går bra, för ens uppgift i styrelsen är många gånger att ifrågasätta. Men som ordförande måste man vara branschkundig. Och det var inte jag. ■

I NÄSTA NUMMER

Nästa nummer av *Finansliv* kommer ut den 10 december

PENGAR SOVER ALDRIG. INTE VI HELLER.
Har du också STÄNDIG KOLL?

• **Snabbkurs:**
Högfrekvenshandel

NEXT: Kontanterna som försvann

Årets **HETASTE** julklappar inom bank & försäkring



»Jag säljer produkter som kunderna inte behöver«

DESSUTOM:

- Sno stilen
- På språng
- Krönikan