

Kapitel 2

KONCERNCHEFSMÖTET

”Harald, jag utmanar Japan från Kamtjatka.” Roman lägger segervisst in en prilla under överläppen, tar sina tärningar och tittar uppfordrande på Harald att skaka sina tärningar. Roman, med skägg, yvig kalufs, slitna jeans och T-shirt avviker från de andras mer propra klädsel. Kostymer och slipsar eller V-ringade tröjor av känt märke så långt ögat når. Roman kastar sina tärningar med en häftig rörelse, så en av dem hamnar på golvet. Han tar upp den och kastar den igen.

”Fem, fyra, två. Din tur Harald. Eller otur, det där blir nog svårt att slå.”

Roman ser förvånatfullt på Harald, koncernchefen, som lugnt och värdigt håller ut sina tärningar på spelbordet. Han tittar mildt triumferande på Roman

”Sex, fem – där bet du i gräset, min gode man!” säger han med uttalad Stockholmsdialekt och ser sig om runt bordet som för att inpränta hos alla att han vann – igen.

Roman låter sig inte nedslås.

”Det var ju faan, men jag har åtta arméer kvar i Kamtjatka, så vi gör om det igen. Du vet, jag ger mig aldrig om jag så skall dö på kuppen. Allt eller inget.”

Båda skrattar gott åt uttrycket, som var det som blev tungan på vågen när CBS AB, där Harald är allsmäktig koncernchef, köpte Rebeli AB där Roman är VD och numera före detta huvudägare.

Dotterbolags-VDarna och nyckelpersonerna i koncernstaben på CBS, med chefen Harald i spetsen, har koncernchefsmöte på den ståndsmässiga konferensanläggningen Margretetorp utanför Ängelholm

De sitter i ett konferensrum runt ett stort bord och spelar sällskapsspelet RISK! De är uppdelade i sex lag. Några är fångade av spelet, lutade framåt och följer konkurrenternas alla drag. Några är aktiva bara när deras lag spelar och ger råd åt sin gruppleddare, andra struntar fullständigt i spelet och passar på att titta på utsikten. Utanför ligger ett böljande, soldränkt Skåne ”levaness grannt” enligt skåningarna. De riktigt vågade tar ner mobilen under bordet och kollar sin mailbox. De flesta ser efter ett tag rätt uttråkade ut, men ingen har modet att lämna bordet.

Spelet RISK!, som de fått instruktion om att spela ”med alla sinnen på spänn” går ut på att

man erövrar en eller flera världsdelar eller ett visst antal länder. Som angripare slår man max tre tärningar, beroende på hur många arméer man har att anfalla med. Försvararen slår en eller två tärningar. Om det blir lika vinner försvararen. Varje deltagare har fått olika mål, till exempel ”inta USA” som de andra inte känner till. För varje spelomgång får man fler arméer, ju större man är desto fler, men man kan bilda allianser så två spelare slår sig ihop för att besegra en tredje. Ett perfekt spel för aningslösa barn och skrupelfria Affärsmän.

Harald, CBS store man, DIREKTÖREN, hade efter viss tvekan accepterat konsultens förslag om att spela RISK! Konsultens argument hade sjunkit in som en varm kniv i smör. ”Det är ett bra sätt att lära känna varandra nu när ni har ett par nya spelare ombord. Att spela spel är överhuvud taget en bra start på en teambuilding-aktivitet, lekinslaget gör att man sänker garden. Det blottlägger folks svagheter och öppnar för en djupare dialog.”

Så spelet RISK! är ett spel i Haralds smak. Det ger honom en utmärkt möjlighet att studera sina nyckelpersoner när de intrigerar eller spelar ut folk mot varandra. Han älskar att se när de försöker balansera sin tävlingsinstinkt mot behovet att smöra för honom, Harald, och att inte stöta sig med sina kollegor. Dels handlar spelet RISK! om VÄRLDEN. I Haralds närvaro måste man alltid ha ett globalt perspektiv, även när man går till ICA och handlar. Och att erövr USA har Harald alltid drömt om.

Man har delats upp i lag där Monika, VDn för Medvind AB ,och Roman är två av lagledarna. Koncernledningen står för två lag under Haralds respektive Hugos insiktsfulla ledning. Hugo är vice VD och Haralds högra hand. Eller allt-i-allo. Eller springpojke. Beroende på vem man frågar.

Det var rätt intressant, tyckte Harald, att studera dem just idag. Roman, det nyförvärvade Rebelis VD, ger sig hän. Han satsar allt på att vinna på egna meriter. Han söker inte allianser och han bryr sig inte om de andras oroliga blickar. En riktig jägare. En sån som Harald älskar – att tämja.

Hugo, Haralds assistent, som nyligen upphöjts till vice VD i CBS-koncernen har långa utläggningar inför varje drag om det strategiska tänkandet som ligger bakom, när han i själva verket ängsligt bevakar så att inte Harald förlorar. Han tänker ofta rätt, Hugo, men det är ingen stake i honom!

Monika ger sig inte heller hän. Monika är VD för Medvind AB, ett bolag som fanns i gruppen när Harald blev koncernchef. Hon ser hela tiden till att de andra i laget får vara med och fatta beslut. Det tar tid. Speciellt som hon också vill hålla Harald vid gott humör. Hon är smart. Och hal. Och användbar, tänker Harald. Hon är mest lojal mot sin egen plånbok, men så länge det är jag som styr tillflödet så är det helt i sin ordning.

Roman vinner till slut Japan och lyckas erövra ett land till från Harald och ett från Hugo.

”Nu tar dotterbolagen över huvudkontoret!” skrattar Roman så magen hoppar och lämnar över tärningarna till Monika. ”Krossa dem nu, Monika!”

”Mmm” Hon räknar ut att hennes lag skall ha nio nya arméer inför sitt anfall.

”Vad säger ni i laget, skall vi gå på Haralds Island eller det gröna lagets England?” Hon ser på dem över sina glasögon som sitter långt fram på hennes välskapta, men vassa näsa.

Gruppen diskuterar fram och tillbaka, men när det börjar luta åt att angripa Harald bryter Monika in. ”Nej, Harald har förlorat så mycket i Asien att det nog kan vara klokt att hålla de andra lagen jämnstarka. Tycker ni inte det?”

De andra rycker på axlarna. Det är ju ändå bara ett spel...

Det är Hugos tur. Den bildsköne men beslutoförmögne. I egenskap av vice VD bildar han koncernens stabs-lag. Det har inte gått så bra hittills, men Hugo inkasserar sina sju nya arméer och placerar ut dem på lite olika ställen.

”Roman, jag utmanar Kina från Tibet.” Roman låtsas se rädd ut, ett skämt som inte uppskattas av Hugo.

Hugo vinner Kina, fortsätter med ett angrepp i Sydamerika. ”Med alla länderna på en kontinent får man fler arméer” förklarar han för ekonomichefen, som är den enda som läst alla reglerna och påpekat detta förhållande för Hugo när de började spelet. Hugo tvekar. Strategiskt är det ju rätt, det förstår alla, men det är Harald som har Brasilien...

”Vi (viktigt att ha de andra med som medbrottslingar) utmanar dig i Brasilien.” Hugo slår sex, tre och blir alldeles vit i ansiktet. Harald sätter sina stålblå i Hugo. Sedan slår han tärningarna utan att titta på dem. Tyssstnad.

”Sex, fyra” säger Hugo och andas ut medan hans lättlästa ansikte signalerar ”Det var nära ögat.” när han tar bort två av sina armeer. Både Harald och Hugo är glada igen och spelet går vidare.

Efter två timmar, mycket vatten, nagelbitande och suckar från de ointresserade är spelet äntligen slut. Harald har vunnit i en, för ett otränat öga, ärlig fight. Självklart, allt annat hade inneburit bakläxa för VDarnas propåer om investeringar eller förvärv. Eller, det värsta, att drabbas av ett nytt koncernprojekt.

Konsulten packar ner spelet och deltagarna tar den obligatoriska konferens-kafferasten. De tar kaffe och sockerkaka från buffén och slår sig ner i sofforna.

Roman ber Monika att följa med ut på terrassen. Han tar direkt upp den fråga han burit på under spelet.

”Monika, varför attackerade både du och Hugo mig på slutet? Jag hade ju kunnat vinna.”

”Det gäller att vinna kriget, inte slaget” säger Monika kryptiskt ”Imorgon kommer du att förstå”

”Förstå vad då?”

Monika ler ett svårtytt leende, lutar sig tillbaka och låter blicken vila på det skånska landskapet.

”Men för faan, är ni så jävla rädda för Harald att ni inte ens vågar vinna över honom i ett sketet sällskapsspel? Hugo höll ju på att skita på sig när han var nära att ta Brasilien för Harald.”

”Du borde vårda ditt språk, Roman. Det är nog dags att gå in nu.”

När alla är samlade reser sig konsulten och äskar tystnad genom att slå skeden mot sin kopp så att den går sönder. Det blir allt annat än tyst. Hugo kallar på personalen så de kan städa upp. Monika hjälper ekonomichefen, som fått kaffeäckar på sin nyinköpta kostym som nästan ser ut som Haralds. Konsulten rodnar och börjar pladdra om kvalitén på kaffekoppar nu förtiden. Till slut tystnar församlingen och konsulten kan krypa in i konsultmasken igen.

”Roman och Hugo, ni har väldigt olika spelstil. Vad är er egen analys av det?”

Hugo ser sig om i gruppen som får att läsa av vad han bör säga, men de ler bara överseende mot honom. Han ser förvirrad ut och söker stöd i Haralds uppmuntrande anlete.

”Som jag ser det gör jag ett totalt, globalt övervägande över hela planen och säkrar min närvaro på strategiskt viktiga punkter.” Tyst fniss i bakgrunden.

”Jag kör stenhårt för att vinna och då måste man göra en massiv attack för att slå ut motståndaren.” kontrar Roman och ger Hugo en vänskaplig tackling i sidan.

Konsulten ser nöjt ut över församlingen, nu har han dem i sin hand.

”Vad säger ni andra?”

”Hugo snackar skit, som vanligt” hörs en anonym röst från soffgruppen längst bort och får med sig skrattarna.

Monika försöker gjuta olja på vågorna.

”Det är nog en bra analys av dem båda. Roman är jägaren som satsar allt på ett kort och Hugo är den som inte tar så stora risker, utan mera bevakar det bestående.”

”Och förlorar!” hörs den anonyma rösten från bortre soffan igen.

”Och du då, Monika” Konsulten tittar på henne med sin mest psykoanalytiska blick ”hur ser du på din egen spelstil.”

Monika, som gått många ledarskurskurser och vet vad man skall svara för att inte bli utsatt för gruppens amatörpsykologiska analys, svarar svalt.

”Jag funderade mycket på syftet med övningen. Var det att konkurrera ut varandra eller att uppmuntra till lagspel? Jag försökte, eller snarare vi i laget...” Monika vänder sig om och får några trötta nickar av bifall ”... försökte optimera de två”

Konsulten ser nöjd ut. Han har lyckats med sin uppgift att få gruppen själv att analysera sitt beteende. Han låter sin allseende blick vila på Harald.

”Alldeles riktigt. Och vad säger du Harald?”

Med en blick som säger ”Jag vann ju?” svarar Harald ”Det var en intressant övning. Det glädde mig särskilt mycket att övningen lockade fram den winning instinct som är så viktig att vi alla har.”

”Jo, men vad säger du om balansen mellan konkurrens och lagspel?” Konsulten snurrar nervöst sin penna.

”Ja, ni förstår säkert allihop att det fanns ett syfte med övningen. Det är självklart viktigt för oss som slåss på en global arena där konkurrenterna inte vilar på hanen att aldrig slappna av, men att vi inte skall lockas att konkurrera med varandra utan att agera som ett samlat team.”

Konsulten fyller i ”Nu gäller det alltså att tillämpa det vi har lärt oss genom spelet. Om samarbete och teambuilding för att skapa ett enat CBS.”

”Och vikten av att vinna?” frågar Hedvig, till synes oskuldsfullt. Som alltid med en ton av ironi. Hedvig är gift med grundarens son och har en lite speciell position i koncernen. En katt bland hermelinerna. En bugg i Haralds annars så perfekta affärssystem av lojala medarbetare. Hon jobbar på huvudkontoret. Nära Harald, men med en hälsosam distans. Åtminstone för henne.

Konsulten griper in ”Ja, då ses vi i konferensrummet, en trappa upp till vänster. Och glöm inte att checka in på era rum.”

De håller till på Haralds favoritställe, Margretetorp, vid foten av Hallandsåsen. Det håller hög klass och ligger nära hans sommarställe i Torekov. Det är en modern version av en Skånegård, med halmtak och allt, men är en fullt utrustad konferensanläggning.

Alla har anlänt på morgonen. Först Harald i ensamt majestät från Torekov i sin gröna Daimler Sovereign av årets modell. Lika välputsad och spinnande som alltid. Både bil och ägare. Hedvig hade grenslat sin gamla Harley-Davidson och dundrat upp i stilla mak från Landskrona på småvägar, med bakåtvänd keps istället för hjälm för att njuta av Harley-ljudet i fulla drag. Hon hälsade Harald med ett lyckligt leende. De andra samäste i två bilar från Landskrona utom Roman, som hade flugit ner från Stockholm på morgonen och landat lite sent på Ängelholms flygplats.

När konsulten, som Harald alltid använder för VD-mötena, mötte dem med beskedet att de skulle börja med att spela ett sällskapsspel tittade de oroligt på varandra.

”Vad har Harald nu i kikaren, vad går det ut på?” undrade en av de VD:ar som inte haft så bra resultat under året.

”Ah, det är väl bara en kul grej.” skrattade en annan som överträffat sin prognos under året.

”Spela spel? Jävla konsultpåhit” skrattade Roman

Hugo som alltid var välinformerad, hade på ett pedagogiskt sätt berättat om spelet och hur bra det var för teambuildingen.

Harald visade sitt brinnande intresse för att skapa ett enat team genom att sitta i telefonkonferens fram till dess spelet började.

Nu var spelet slut och alla andades ut.

Och in igen, för nu började allvaret.

De tågar in i konferenslokalen i samlad tropp, tar sina obligatoriska Ramlösaffaskor, och sätter sig på de anvisade platserna. Harald vid huvudändan, såklart. Alla som har nya mobiltelefoner eller laptops tar upp dem och det tar tio minuter att bara koppla upp allihop och för att kommentera varandras små underverk. ”Mmm, Apples nya. Vad är det för processor i den?”

”Läser du mailen i mobilen också?” ”Självklart, gör inte du det?”

”Gud va liten din är!” ”Jo, du vet det är ju inte storleken det hänger på...”

Koncernchefsmötet inleds traditionsenligt med Haralds tal till nationen. Ja, åtminstone den del av nationen som är närvarande.

Harald harklar sig, dricker en klunk kolsyrat mineralvatten, lingon och lime, som alltid.

”Mina vänner! Välkomna tillbaka efter en välförtjänt semester. Själv har jag seglat i Bohuslän med en liten avstickare till Norge med vår nya tvåmastare. Jag hoppas ni har haft en lika avkopplande semester...”

Harald gör en konstpaus för att låta alla förstå att de skall fråga om hans nya båt i pausen. ”Åter till allvaret. Sedan vi sågs sist allihop har mycket spännande hänt i vår dynamiska koncern. Dels har vi förekommit i en stor uppslagen intervju med mig i Dagens Industri. Många har kommenterat artikeln och gratulerat mig för våra djärva mål och fantasieggande visioner.”

Hedvig teaterviskar till Monika ”Har gratinerat honom för våra huvudlösa mål och fria fantasier.”

Roman hyschar på henne ”Tyst nu, det här är intressant!”

Harald ignorerar viskandet. Han fortsätter, medan han börjar vandra runt bordet med händerna på ryggen.

”Det andra, som jag är mycket stolt över, är att vi, efter en intensiv budstrid, har förvärvat Rebeli AB, vars VD Roman Andersson sitter här.”

Harald ställer sig bakom Roman och håller honom om axlarna med sina stora händer. ”Roman, kan du säga några ord om dig själv?”

Roman reser sig upp för att bli fri från Haralds händer på sina axlar. Han tittar ut över den församlade skaran av kollegor, som önskar honom allt väl så länge han inte framstår som bättre än dem. Jantelagen ligger som en tung dimma i rummet.

”Jag skall fatta mig kort. Uppvuxen i knallebygden i en familj med fem barn. Att jag heter Roman beror på att min mor förläste sig på romantiska noveller när hon var ung”

Roman har fått skrattarna på sin sida och fortsätter med en min av busig ödmjukhet.

”Blev Skåning som 18-åring, jag har inte hämtat mig från det än. Jag kom in i Comviq och tog sedan en mängd självmordsuppdrag i Kinnevik-koncernen med ett halvårs mellanspel i SKF – vad jag nu skulle där att göra... Är gift med Kerstin som begävat mig med fem ohängda ungar. Startade Rebeli för nio år sedan och sålde det nu i år. Så jag har lite dra-åt-helvetepengar om det skulle behövas i fall koncernkostymen skulle bli för trång.” Roman tittar pojaktigt på Harald och fortsätter. ”Men det finns det inga tecken på. Det skall bli kul att få jobba tillsammans med er.”

Roman sätter sig ner. Han får en teaterviskning, ”bra” från Hugo.

Harald, som fått en rynka i pannan av kommentaren om koncernkostymen, tar till orda igen.

”Roman, du är så blygsam! Rebeli har på kort tid byggt upp en verksamhet i sex länder och har växt med i genomsnitt 64 procent om året de senaste sex åren.”

Roman tittar på de andra, en efter en, för att memorera ansiktena. Han ger inte intryck av att vara blygsam.

”Ni skall veta att det jag sätter mest värde på hos Roman är hans förmåga att ”låsa på målet.” Det var det som gjorde att vi slog till, trots att priset var högt. Vi fick slåss för det förvärvet i styrelsen och lova lite mer än vi kunde hålla. Den kolorerade affärspresen har också varit på oss om det, men om man tror på något får man inte ge vika.” Ingen i rummet kan ta miste på att Roman ligger bra till hos Harald, trots snuset, T-shirten och svordomarna.

Harald fortsätter runt bordet, nu med händerna i fickorna.

”I maj kunde vi glädja oss åt att CBS fick det stora exportpriset, bland annat för att tre av våra bolag har tagit sig in i USA. Jag ser fram emot stora synergieffekter där.”

Alla som varit med ett tag suckar tyst. De tre bolagen som Harald refererar till är i olika branscher och har etablerat sig på olika orter. Houston, Boston, och Silicon Valley. Roman, som har planer på att etablera sig i USA, ger Harald en uppmuntrande nick. En ännu ivrigare nick kommer från Monika på Medvind, som hoppas på att ta över ett av de växande systerbolagen. Hon har jobbat på relationen till Harald i två år nu. Först tog hon på sig ett av Haralds misslyckade projekt, sedan skaffade hon sig en liten sommarstuga i utkanten av Torekov bara tre kvarter från Haralds hus. Dyrt, men ett smart drag. De hade setts i byn flera gånger, speciellt sedan hon kommit på att Harald går och handlar frukostfrallan på konditoriet varje morgon. ”Payback time” lyser det i Monikas ögon.

Harald fortsätter sin odysseé.

”Dessutom fick jag nyligen halvårsbokslutet i min hand. Tillväxten, med förvärven konsoliderade, är nitton procent. EBITDAXY är uppe på all time high, arton procent

Alla applåderar. Alla vet att EBITDAXY, det lönsamhetsmått som Harald använder, är lönsamhet före finansiella kostnader, avskrivningar, reaförluster och hyra... Ja det mesta faktiskt.

Det verkliga resultatet på sista raden, lönsamhet före skatt, ligger på 2.5 procent. Inte lika imponerande. Inte lika roligt att prata om. Så det pratas det aldrig om.

Roman, som aldrig engagerat sig i finliret med de finansiella nyckeltalen utöver tillväxttakt och marginaler, är inte så hemma i alla olika lönsamhetsmått. Han viskar till grannen

”Starkt! Vi är stolta över att tjäna sexton procent. Vad är förresten EBITDAXY för något? Det har jag aldrig stött på innan, inte ens i Kinnevik som var rätt kreativa”

Bordsgrannen, som är en fridsam natur och en koncernöverlevare, nickar uppmuntrande utan att kommentera eller svara.

Harald fullföljer sin vandring runt bordet, tar en klunk vatten och fortsätter.

”Men vi skall inte slå oss till ro. Standing still is going backwards. Vi lever i en global värld och möter allt aggressivare konkurrenser från framförallt Asien och Sydamerika. Vår fortsatta framgång bygger på att vi visar samma aggressivitet.”

För att illustrera sitt budskap visar Harald för en sekund tänderna, men det ser inte så aggressivt ut. Mer som när man öppnar locket på ett piano.

”Det är inte de stora som vinner, utan de snabba, eller hur Roman?”

”Precis min åsikt.” replikerar Roman.

Harald har nu stannat upp för att få alla att förstå att nu kommer något viktigt.

”...och därför har vi nu initierat LAP-projektet i koncernen. LAP står för Lean and Agile Processes. Vi skall bli som en gepard som snabbt kan accelerera när så behövs. Är det inte en bra liknelse, Hedvig, du som vet allt om djur?”

Hedvig tar på sig sin Pippi Långstrump-min. ”Joo, geparden är snabb. Men utrotningshotad, därför att den ofta blir rånad på sitt byte av de mindre snabba lejonerna och schakalerna.”

En irriterande munterhet sprider sig i lokalen. Alla passar på att ta lite Ramlösa till och slamrar med glaset.

Harald blänger på Hedvig. Bakom hans väna leende döljer sig mordiska tankar. Han väser en tyst viskning till Hugo. ”Jävla människa till att alltid förstöra en bra historia. Hon sitter ändå i koncernledningen och borde stötta våra gemensamma satsningar, eller hur? Du får ta ett allvarligt samtal med henne om det.”

Hugo bleknar och nickar.

Men Harald låter inte sina visionära tankar störas av små motgångar. Han fortsätter leende.

”Nåja, analogin kanske inte håller hela vägen, men jag tror ni förstår tanken med LAP. Min idé är att någon av er VDar tar ett projektledansvar för LAP, någon som känner för idén och vill vara ett föredöme i koncernen.”

Betet är utlagt. Alla, utom Roman, vet vad som krävs för att vara Haralds favorit. Vägen till favoritskap går nästan alltid genom att aktivt stötta Haralds grandiosa projekt. Många känner sig utvalda, men ingen känner sig kallad just idag. Tystnaden är kompakt. Harald låter blicken vila på var och en. Om ingen tar på sig uppdraget kommer bilan snart att falla.

”Jag skulle gärna ta det, jag har läst LAP-materialet och tror det är ett viktigt projekt för oss, men med de två förvärv vi gjort måste jag ägna all kraft åt integration för att det skall lyckas.”

Den var klockren – de två förvärven hade initierats av Harald, så han vill självklart att det blir lyckade affärer när eftermälet skrivs. Bekräftelsen kommer i en tyst nick från Harald.

”Instämmer med föregående talare, men jag känner ett ansvar för att slutföra BUS-projektet. Vi räknar med att vara klara om tre månader.”

Den var också mitt i prick. BUS-projektet var Haralds förra projekt som runnit ut i sanden. ”Business Unit Synergies.” Att rädda BUS-projektet från undergång är att rädda Haralds skinn. Men Harald börjar bli irriterad nu, han trummar på bordet med fingrarna. Det har

tidigare aldrig varit något problem att få någon av VDarna att ta på sig ett projekt när det vankades ära och berömmelse eller i varje fall Haralds gillande. Eller att få behålla jobbet.

”Du då, Monika. Medvind AB kan kanske ge LAP-projektet vind i seglen, haha.”

Det skämtet hade A-L-D-R-I-G används förut. Men Haralds skratt når inte ögonen. Hans blick är fästad vid Monikas ögon som två strålköpar, redo att dela henne mitt av om hon kommer med ännu en undanflykt.

Men Monika är luttrad och ständigt ett steg före. ”Jag tror att man måste ha ett övergripande perspektiv för att driva LAP-projektet. Våra företag har kommit så olika långt i processen. Jag kan föreställa mig att Rebeli är otroligt snabba...” Nick till Roman, som nickar tillbaka med en min som säger snyggt jobbat ”... och jag vet att vi har trimmat våra system för att öka effektiviteten. Den som har rätt perspektiv och överblick är Hugo, så jag föreslår att han blir projektledare. Det kan också vara ett bra sätt för Hugo att tränga ner i våra verksamheter.”

Många ivriga nickar runt bordet, en kollektiv lättnadens suck.

Harald nappar direkt. Det här började bli pinsamt och Monikas förslag har sina poänger. Den viktigaste är att det räddade situationen och att det uppenbarligen gillades av de andra i gruppen.

Harald är snabb nu. ”Då tar du det då, Hugo?”

Hugo bara blinkar. Projektet hamnade med en duns i hans knä utan att han hunnit protestera. Han var så van att någon av VDarna fick projekten att han hade inte byggt upp någon argumentation för att inte ta det.

”Okej, det...”

”Bra, bra! Du kan väl börja med att göra upp en projektplan och sedan boka in möten med alla bolag så vi kommer igång med en fart. Det är viktigt att ni alla stöttar Hugo nu.” Harald får nickar från alla runt bordet. Monika får många tacksamma blickar.

Roman följer storögt skådespelet. Han hade en bild av att alla koncerner var lika tunga i gumpen och beslutsoförmögna som SKF, men här gick det undan!

Hans bild av Harald som pompös men handlingskraftig blev ytterligare förstärkt. Helhetsbetyget blev ändå över medel.

Dags för lunch och smalltalk. Harald skulle gärna få tillfälle att prata om sin nya båt, men hans tidplan ger inte utrymme för pausdikussioner. Han går snabbt ut och ringer ett samtal. Brottstycken av samtalet hörs in till de andra ”...köp Ericsson... sälj Kinnevik...”

Hedvig ger Monika en komplimang för initiativet med LAP-projektet ”Jag kunde inte gjort det bättre själv” och de två styr stegen mot damrummet

”Hugo skulle verkligen behöva förstå bolagen på ett djupare plan”

Monika ser intresserat på Hedvig ”Snygg frilla, går du fortfarande till Maggan eller...”

Hedvig granskar Monika .”... men det var inte det som var din avsikt, eller hur? Harald hade siktat in sig på dig och de andra två hade tagit dina argument, eller hur? Anfall är bästa försvar, är det inte så?”

Monika skrattar i samförstånd ”Du känner Harald...” och de går intensivt in för att pudra näsorna.

Roman går ut på terrassen för att få lite frisk luft. Han får sällskap av en nyvunnen kollega. ”Jag visste inte att du jobbat på Kinnevik, man har ju hört så mycket. Är det så hårt som man hört talas om?”

Roman skrattar ett smittande skratt och slår ut med händerna. ”Det beror på vad du hört, men hårt och hårt, jag vet inte, det beror på hur man ser på livet. Det är ett jävla tempo och det man har åtagit sig får man fixa – inga ursäkter. Om det är hårt eller bara rakt och ärligt kan väl vara upp till var och en. Jag trivdes där, men det är klart, det var väl lite svängdörr över det hela, folk kom och gick. Men om du levererade så ställde ledningen verkligen upp för dig. Jo, en sak till, du bara måste ställa upp på värderingarna. Raka rör och att våga utmana, var paranoid, action och lite annat. Där var de hårda”

Frågeställaren tittar storögt på Roman som om han kom från månen, hummar ett ”Paranoid..., ja tur att man inte jobbar där då” och går in i matsalen innan Roman hinner reagera.

Till slut samlas de alla i matsalen, den inglasade delen mot trädgården. Roman ser till att hamna bredvid Monika, som verkar vara klok och erfaren. ”Monika, det är en sak jag undrar över.”

”Mmm, det förvånar mig inte”

”Det här LAP-projektet. Jag har läst materialet, men jag blir inte klokare av det än när jag läser ett partiprogram. Vad går projektet egentligen ut på?”

Monika hugger in på den kalla gurksoppan. ”Guud, så gott!” Hon blundar och sväljer.

Roman studerar henne. Drar hon ut på det för att soppan är så god eller för att få tid att hitta ord?

Monika tar en sked till, lägger sedan ner den och tittar på Roman över glasögonen som elegant glidit ner på nästippen. ”LAP-projektet, ja. Bakgrunden är att Haralds konsult läst en ny managementbok om ”Agile processes.” Med Haralds goda minne har konsulten varit över i Boston och träffat författaren, som också är konsult. Tillsammans har de sedan designat ett

projekt som är en blandrasjycke med hälften av konsultens idéer och hälften av ett kraschat effektivitetsprojekt som vi drog igång för tre år sen. BPR eller BRP eller nåt. Hänger du med?”

”Nej, men fortsätt ändå. Den här projektdiarrén känner jag igen från SKF. Är den kronisk?”

”Så om LAP lyckas så kan man alltid hävda att det gamla projektet bytte namn och kom i mål till slut. Smart va? Alltså, den här soppan är gudomlig. Ja, jag menar gurksoppan.”

Roman är konfunderad. ”Ja, den där svengelskan med Lean and Agile processes betyder väl bara gör det snabbt och enkelt, va?”

Monika lutar huvudet åt vänster, men nickar sedan lite tveksamt. ”Ja, i stort sett.”

”Men Monika, det jag inte förstår är LAP-projektets idé och mål. Det verkar snömos. Vi drev ett projekt i Rebeli för ett par år sedan för att halvera utvecklingstiderna i produktutvecklingen, det hade gått sirap i systemet och det behövde ryckas upp med rötterna. De fick målet att halvera utvecklingstiden inom sex månader och jag utsåg en projektledare som brann för projektet. Då blev det fart! Inget av det ser jag här.”

Monika tittar roat på Roman ”Nej, just det.”

”Hur kan ni stillatigande låta det ske?”

”För att det ger oss frihet.” Monika tar en sked soppa till ”Mmmm...”

Roman har istället lagt ner skeden och lutar sig mot Monika..”Hurdå frihet? Ni dras ju in i ett projekt som nästan är dömt att misslyckas.”

”Nej och ja. Nej, vi dras inte in i det. Vi duckar. Har du aldrig hört begreppet BOHICA?”

”Nej, är det latin eller? Jag har ju inte någon högskole-examen, vet du. Startade med två tomma händer och allt det där, så du får nog översätta.”

Monika tittar över glasögonen på Roman och tar på sig sin lärarinne-min. ”Roman, det här är egentligen vanligt sunt bondförnuft och det har du väl gott om? BOHICA står för ’Bend Over Here It Comes Again’. Det är en överlevnadsstrategi i alla koncerner som du måste lära dig tillämpa. När det blåser upp till koncernstorm så duckar man tills det blåst över och reser sig sedan igen. Som ett sädesfält. I motsats till trädet som står upp tills det blåser omkull. Kaputt gewesen. Fick du inte lära dig det på SKF?”

Roman. ”Koncernöverlevnadsstrategi är inte min grej, det märkte du väl i Riskspelet. Och jag blev inte gammal på SKF, nu börjar jag fatta varför. Den enda strategin jag jobbar efter är att få Rebeli att växa och tjäna pengar. Koncernen ser jag som en resurs att använda vid behov.”

Monika återgår till soppan. "It's your funeral. Men om du inte lär dig spelreglerna i CBS-koncernen blir du snart uppäten av de förtjusande vargar du ser runt bordet. De har satt i sig större byten än dig"

"Aj, fan. Då får jag äta upp mig" skrattar Roman och klappar sig om magen. "Men du, allvarligt skojat – jag fattar, det var väl det som hände i SKF – jag störde hemfriden. Men min bild är ändå att man skapar sin frihet genom att generera lönsam tillväxt. Oavsett om det är mot banken eller i en koncern, pengar är ett språk de begriper sig på, de jävlarna. Pengar i näven slår all internpolitik i längden."

"Nu är du så blåögd så jag skäms för dig, Roman. Du borde veta att det finns något som är ännu starkare än att visa resultat, ett magiskt ord som öppnar alla koncernplånböcker och får styrelsen att dregla av upphetsning, potensmedlet Viagra för trötta koncernkroppar. Starkare än Bamses dunderhonung"

"Äh, lägg av Monika, vad yrar du om?"

"Ordet synergi. Det dyraste ordet i den svenska ordboken. För att motivera att ha en koncern måste man visa synergier mellan bolagen. Alltså att två plus två skall bli fem. Minst. Anses det från högre ort. Att det sedan mest blir två och en halv är en annan femma. För att sedan genomföra det dras vi i bolagen in i projekt och överenskommelser som uppvisar så kallade synergivinster i koncernen. Ibland och ärligt talat oftast på vår bekostnad. På sikt åker din lönsamhet som dotterbolag ner och vips så är din frihet istället beroende av koncernchefens gillande. Simalabim! Romans frihet är borttrollad som kaninen ur trollkarlens hatt. Det är därför det bara är bra för dig och mig att koncernprojektet misslyckas. Då kan inte trollkarlens synergier låsa fast oss i strukturer som vi inte behöver."

Roman, som var på väg att börja äta igen, lägger ifrån sig skeden. Igen.

Monika ser på skeden och Romans mage

"Roman, du behöver visserligen gå ner i vikt, men det är nog inte gurksoppa du skall dra in på."

"Ah, du driver med mig. Du tror väl ändå inte att CBS som ett börsnoterat bolag skulle överleva om det vore så. Börsen har sina regler..."

"Roman, du har mycket att lära om CBS och hur man kan dupera börsen. Dessutom har vår huvudägare Carl-Bertil Sällman, C-B kallad, sina egna regler. Honom har du väl träffat?"

Roman nickar och imiterar C-Bs flin.

"Ja, då vet du. En egocentrisk male chauvinist pig som fullständigt skiter i vad börsen tycker. Och Harald är en djävul på att jonglera med siffror så både C-B och börsen håller

sig lugna. Ta till exempel den franchiseavgift som vi betalar till UCI, ett bolag på Cayman Island. Det arrangemanget är enligt Harald och Hugo till för att minska skatten i koncernen, men det kăkar tre procent på vår oms tning och f r mig innebär det att en fjärdedel av vinsten flyger ut genom f nstr t. Varje  r. Abrakadabra!”

VDn som sitter mitt emot Roman fyller på. ”Eller ta det holländska bolaget Q&U Investments, som samordnar alla koncernbolagens inköp från Kina och andra lågkostnadsländer. Det tar tid, de norpar en del av våra marginaler och de hävdar att de kan få volymrabatter som inte vi kan få... jaja, det vill jag se.”

Monika låter  ter glasögonen glida ner på näsan och tar på sig l rarinneinen igen. ”Fattar du? Bolagen i CBS plockas på pengar för att skapa lönsamhet i lågskatteländer som vi inte har en aning om hur de manageras”

Roman sätter nävarna i bordet. ”Manageras, jag blir knollrig på er svengelska. Men faan vad ni  r flata. Ni är ju faktiskt inte livegna. Ni f r väl säga ifrån, ni  r ändå chefer f r hyggligt stora verksamheter. Eller s g upp er och ta ett jobb i ett företag som ni  r med och m-a-n-a-g-e-r-a-r.” Roman imiterar Monikas röst och l rarinneinen.

Monika, uppgivet. ”Vi har inte de där dra-åt-helvete-pengarna som du har, Roman, och vi har avtal som g r det rätt lönsamt att stanna kvar”

Efter den gudomliga gurksoppan kommer en m r, baconlindad oxfilé med haricot verts och potatisbakelse. Det kommer också en inte lika gudomlig Carl-Bertil Sällman, den omtalade grundaren till CBS. Han har för ovana att dyka upp när man minst vill se honom. Ful som stryk och med ett flabbande skratt som kan sätta hästar i sken.

C-B intar rummet. Som alltid. Han bullrar fram till Harald och dunkar honom i ryggen. Han g r runt och skakar hand med herrarna och tvingar till sig en kram av damerna. Han klämmer lite extra på Hedvigs rumpa och f r en iskall blick av henne.

C-B bara skrattar. ”Du har inte lärt dej att uppskatta en komplimang, du gumman.” och g r vidare.

Roman ler åt spektaklet och tittar frågande på Hedvig. Han har bara mycket kort hälsat på C-B tidigare.

Hedvig säger ”Den här mannen skall du se upp med. Carl-Bertil, C-B kallad av hans närmaste om han hade haft några,  r ett affärs geni helt utan hämningar, så l t dig inte luras av hans t ntiga sätt. Under den där fula nunan bankar ett hjärta av guld – h rt och kallt. Han g r pengar på allt han kommer i närheten av. Det första var s ngartister. C-B hade  ra för

vilka artister som slår och lyckades skriva slavkontrakt med flera stycken som sedan blev stora. Han hade inte bara öra, utan också kontakter som han inte tvekade att använda för att få in "sina" artister på TV, i tävlingar med mera. En av hans kvinnliga artister anmälde han och skickade iväg till en TV-såpa där hon gjorde bort sig rejält. Mycket lönsamt var det. Efter det sålde hennes plattor mycket bättre. Av den förmögenhet som C-B skrapade ihop med musik bildade han en industrikoncern, CBS. Han tillsatte en VD och fortsatte själv med musiken och slavkontrakten med storbystade kvinnliga artister. Numera ingår även fotomodeller i stallet. Hans son, min man, har guskelov inte fått med sig de generna. Han ser i varje fall mycket bättre ut..."

"Men vänta nu – är du gift med C-Bs son? Så du är så att säga i familjen? Innebär det att du kan be Harald att dra åt helvete eller är du fast i släkträsket?" undrade Roman.

"Vi kommer nog att komma bra överens, du och jag, Roman"

När C-B gått bordet runt säger han till serveringspersonalen att duka åt honom också och ställer sig sedan vid kortändan och tittar glatt på alla. "Hur går det med LAS-projektet, Harald?"

"LAP-projektet, C-B, L-A-P" Harald bokstaverar bokstav för bokstav. "LAS är nåt som du garanterat inte gillar, lagen om anställningsskydd."

C-B ryser som om han fått myror över hela kroppen.

Harald fortsätter nu med högre röst. "LAP alltså. Jo, vi har precis tagit ett beslut om det, så det är på gång. Du kan lugnt överlämna det till mig. Hugo är projektledare"

"Hugo?" C-B ser misstroget på Harald.

"Ja, Hugo. Och han är redan igång, eller hur Hugo?"

C-B väntar inte in Hugos svar. "Ja, här behövs lite mer fart och tempo. Har du berättat att den som ökar farten mest får åka med mig på formel-1 tävling i Monaco och pröva på att köra en F1-racer."

"?"

"Jasså, glömde jag säga det. Jo, men så gör vi. Boka det, Hugo."

C-B ger Hugo sin lydande-undersäte-blick och slevar sedan snabbt i sig maten. Därefter reser han sig hastigt och försvinner lika snabbt som han kom.

Harald återtar kommandot i rummet genom att svara på den fråga som aldrig kom om hans nya båt...

Efter den stadiga och underhållande lunchen tågar alla in i konferensrummet igen, lätt dåsiga

och med garden nere. Av någon anledning har det kommit upp bordsflaggor på bordet med CBS logotype. Med C som ser ut som en lyra, och S som har en antydning till att vara ett dollartecken är den väldigt mycket Carl-Bertil. Unik. Alla frågar alla, men ingen tycks veta vad det handlar om.

När mumlet lagt sig och alla satt sig ner reser sig Harald. ”Ni undrar kanske varför det står CBS-flaggor på bordet? Bakgrunden är att vi i styrelsen tagit ett principbeslut att alla bolag i koncernen, när helst detta är möjligt, skall agera under varumärket CBS.”

Alla drar efter andan, Roman är på väg att resa sig i stolen, som faller med ett brak. En annan VD håller nervöst upp ett glas vatten så det klingar när flaskan slår emot glaset.

Harald håller upp handen och visar att han har mer att säga. ”Eller, där detta inte är rimligt, under varumärken som påminner om CBS. Det skall alltså alltid finnas en likhet i färg och form, även om namnet CBS inte är med i företagsnamnet. En alternativ väg för er med starka varumärken...” Harald nickar mot Roman. ”... är att vi agerar under olika varumärken, men alltid arbetar med Dual Brand, det vill säga att det alltid står ”a part of the CBS group.” En kollektiv suck går genom gruppen, det fanns tillräckligt med kryphål för alla.

Harald ser ut över församlingen. ”Vad säger ni om detta? Det är ett förslag som vi arbetat fram med internationella varumärkesexperter. Det bygger företagsvärde och det är viktigt som börsnoterat bolag för att vi skall kunna fortsätta vår förvävsstrategi, där vår aktie är ett utomordentligt bra betalningsmedel när vi köper fler företag till gruppen. Vet ni förresten att IKEAs varumärke är värderat till 18 miljarder? Det är mot den bakgrunden man skall se den här satsningen på varumärket ”

”Pengar i sjön – igen” viskar någon. ”Who cares, skicka öppnaren” svarar grannen.

”Varför kommer frågan upp nu?” undrar Monika som anar ugglor i mossen.

”Bättre sent än aldrig, kära du”

”En annan VD reser sig upp så stolen skrapar i golvet. ”När ni köpte oss för två år sedan var det bland annat för att vi arbetat upp ett så starkt varumärke med en unik design, skall vi kasta det över bord nu?”

Harald tar ett steg mot utfrågaren med ett fortsatt leende. ”Vi värnar fortsatt om att ni skall ligga i forefront vad gäller design. Det här med att ha många varumärken var en fluga ett tag. Det är nog inte så viktigt hur många man har, så länge det finns en linje...”

”Varför skall vi då diskutera frågan om den inte är viktig?”

Harald tar ett steg till så han står över fridstöraren, som plötsligt ser mycket mindre ut i närheten av två meter koncernchef. Rösten går ner två oktaver och hans resonemang går upp på en ointagligt hög nivå, som alltid när han blir pressad.

”Man måste se det i ett långsiktigt perspektiv och se på hela koncernens immateriella värde och våra properties. I det kontextet är det viktigt”

VDn tittar stelt framåt och skakar på huvudet som om han fått en spann vatten över sig. Han tittar på de andra som menande tittar upp i taket. ”Gud har talat till dig.” betyder det. Han sätter sig.

”Andra synpunkter?” undrar Harald.

Total tystnad. Det yttersta beviset på en intensiv hjärnverksamhet. Eller motsatsen. Men här tänktes det!

Hedvig frågar sig. ”Vad menar karln, vad är det vi skall ta ställning till? Ja-ja, det kommer väl snart en krystad förklaring.”

Roman undrar. ”Kommer vi också att drabbas? Jag måste lägga upp moteld. Lägga in vår logga i pressverktygen så att det kostar skjortan att byta. Skydda namnet Rebeli i alla länder i världen. Etsa in det på alla fönster i alla våra byggnader.”

Monika tänker. ”Åh, inte nu igen! Vi tog ett policybeslut om detta för fem år sedan, nu är det dags igen. Jag får kolla med Hedvig sen hur vi kan runda det här.”

Den överkörde VDn tänker nästan högt och ger Harald en mörk blick som missar målet ”Gubbdjäväl, vad har du nu i kikaren?”

Sedan finns det några stycken som har drivit frågan för att få koncernen att betala deras marknadskampanjer. De bara håller andan och väntar. Silence is golden...

Harald läser tystnaden som ett godkännande.

”Ja, då klubbar vi det. Hugo, du lämnar den text vi skrev igår till sekreteraren så det blir rätt.”

Kort paus, inmundigande av vatten medan Harald mönstrar församlingen. Några motståndarnästen att krossa? Begynnande allianser att bryta? Är Monika med? I så fall är det nog lugnt, hon brukar få med sig de andra och hon verkar ha koll på Roman. Läget verkar vara under kontroll.

Därefter återtar han initiativet, den självsäkra Harald är på scen igen.

”Vi köpte IUS AB för två år sedan. Frågan om att slå ihop det med Medvind AB har diskuterats en längre tid. Expansionen för IUS har varit kapitalkrävande på grund av den påbörjade globala expansionen. Vi har alltså tre frågor på bordet.

Ett. Skall vi utnyttja synergierna mellan Medvind och IUS?

Två. vad skall den nya verksamheten heta?

Och tre. hur skall den fortsätta expansionen finansieras?

Vad gäller namnfrågan har vi låtit en extern varumärkeskonsult, Brandskydd, utreda det.”

Haralds engelska uttal av namnet sätter myror i huvudet på alla. ”Brand” är ju engelska för varumärke, men ”skydd”?

Harald fortsätter forcerat för att inte ge utrymme för frågor. ”De har intervjuat befintliga och potentiella kunder om hur namnen uppfattas. Hugo, kan du redogöra för resultatet?”

Hugo reser sig, lite mer osäker än vanligt och äser innantill från manus. ”Kundgruppen förknippar inte varumärket till produktkategorin. I Medvindts fall bara till 23% och IUS 38%. Vid jämförelser med konkurrerande varumärken kom Medvind på 3e och IUS på 7e plats vad gäller igenkänning. Igenkänning innebär att man känner igen varumärket när man ser det.” säger han med sin vanliga röst, men återgår till uppläsarrösten ”Vad gäller lojalitet med varumärket hos befintliga kunder ligger Medvind på 44% och IUS på 56%. Båda ligger alltså bra till där.”

”Vad är det här för företag, Brandskydd AB? Har jag aldrig hört talas om!” vill fridstöraren veta.

”Det är ett Stockholmsbaserat företag som funnits i branschen i över 10 år.” Hugo betonar ”Stockholm” som för att tala om att ”Det här är över din horisont.”

Hedvig rycker in som en räddande amazon ”Är resultaten statistiskt relevanta och hur stor är målgruppen?”

”Företaget garanterar undersökningens reliabilitet och validitet.” Hugo tittar stint på Hedvig. Ser han inte lite blek ut, Hugo?

Harald griper in. ”Vi kan inte diskutera detaljer i undersökningen. Analysen visar att företagen har nöjda kunder men svårarbetade varumärken...”

”Gör den?” viskar Hedvig till Monika, som bara rycker på axlarna.

Harald gör en konstpaus för att få alla att förstå att nu kommer något viktigt.

”Vad gäller finansieringen så har vi lyckats intressera ett internationellt etablerat företag att gå in som delägare genom en nyemission på åtta miljoner euro, pengar som kommer att investeras i den globala uttrullningen.”

”Vad ger det för ägarandel?” vill VDN för IUS veta.

”Vi är fortsatt huvudägare i bolaget och kan kontrollera utvecklingen.”

Harald fortsätter ”Mitt förslag är därför dels att vi slår ihop Medvind med IUS, dels att vi gör nyemissionen för den globala satsningen och att vi byter varumärke.”

”Den här finansären, vad är det för företag?” VDn ger sig inte. Likt en blodhund följer han lukten av blod, alltså pengar.

”Q Panza, baserat i Holland. De är ett dotterbolag till ett större internationellt investmentbolag. Q Panza är inriktat på snabbväxande företag och vi känner till dem sedan tidigare så jag är lugn med den här lösningen. Det är min förhoppning att ledningen för Medvind och IUS litrar på mitt omdöme här och att ni ser de synergier som finns att hämta.”

”Självklart” svarar Monika, med ett förtroendeingivande leende och lutar sig tillbaka med en sidoblick på offret,

IUS VD.

”Det ger sig väl” svarar han med en min som snarare säger ”Över min döda kropp”

Harald håller tempot uppe för att föregripa fler frågor. ”Namnfrågan är nog också löst. På initiativ från Q Panza och i samråd med konsulten har namnet QIS kommit fram som den optimala lösningen. Det knyter an till det gamla IUS...”

”Som ingen kände igen eller gillade.” teaterviskar Hedvig till den som vill höra på

”...och till den nye delägaren. Det har också visat sig uppskattas av kunderna.”

Flera deltagare skakar nästan omärkligt på huvudet och tittar nyfiket på IUS VD. Han var Haralds gunstling för två år sedan, vad var det som hände?

Hedvig, som varit engagerad i att hjälpa IUS med sina kvalitetsproblem, viskar till Monika

”QIS, uttytt Quality Is Shit eller?”

Monika håller masken. Hon vet att Harald ser även om han verkar oberörd. Hon vill inte riskera att hamna i kylan. Hon ler mot Harald, dricker en klunk vatten och skriver på sitt block. ”Köp middagsmat, grönsaker, knäckebröd, toapapper, tandkräm och ob.” Det är ett gammalt trick hon lärde sig som ung adept till en framgångsrik VD. Genom att titta på Harald och skriva något ger det intryck att han sagt något som man tycker är viktigt. Och så fick hon inköpslistan skriven.

Roman räcker upp en hand

”Jag är väl ingen expert på det här med varumärken, men hur stämmer detta med den policy vi just klubbade?”

”QIS har S’et gemensamt med CBS och typsnittet på loggan skall vara detsamma.”

”Vem kommer att se det?”

”Jag tror nog varumärkesexperterna förstår det där bättre än både du och jag.” svarar Harald med myndig stämma. Roman möter hans blick utan en min.

Harald går vidare.

Nästa punkt på agendan är mötets sömnpiller. Redovisningen av varje bolags resultat och vad som hänt sedan sist. Allt regisserat av Hugo.

Alla vill tala om sitt, men inte lyssna på de andras prestationer. Hugo har gett dem ett ramverk, max fem powerpointbilder och max femton minuter. Men redan den förste talaren skjuter planeringen i sank med tjugofem fullmatade Powerpointbilder och de andra fortsätter i samma stil, trots Hugos förmaningar. Powerpointens tid är nu!

”Åh, dessa evinnerliga power-pointbilder. Where is the power and what is the point” stönar Hedvig, trött efter tre presentationer. Men hon blir bönhörd. Roman har inga bilder alls. Han berättar fritt ur hjärtat i fem minuter och sätter sig abrupt ner och lägger in en prilla. Monika håller sig till Hugos fem bilder och får en bekräftande nick från Harald. Sedan brakar det loss med nya Powerpointorgier.

Punkten om gemensam ledarträning och en ny personalfunktion centralt får skjutas på framtiden.

Vid middagen börjar folk vakna till vid efterrätten och bli riktigt livliga vid den traditionsenliga avecen. Harald har kopplat på sin charmiga sida och går runt och småpratar med alla som vill lyssna till hans berättelser om allt från golf till jakt. När han inte är i närheten går diskussionens vågor höga om varumärkesbeslutet. IUS VD samlar röster för att blockera samgåendet med Medvind. Det går inte så bra. Alla beklagar att det hänt, men ingen vill ta hans strid. Monika slår sina lovar runt bordet och blir uppfångad av Roman. ”Monika, hur kan du svälja det där med att byta namn till QIS?”

”Ah, det är inte så blodigt. Vi hade ändå tänkt ändra namnet. I svenska ögon är Medvind töntigt och internationellt associerar de namnet till medical-nånting. ’QIS me quick’ är väl en kul slogan?”

Hugo sonderar terrängen för LAP-projektet och inser att han hamnat i en djungel. Ensam, utan machete och myggolja. En VD har inte tid nu, en annan säger sig redan ha gjort det, en tredje tror inte på projektet just för deras verksamhet. Förvärv, rekryteringar, avhopp, produkt lanseringar, nya utlandsenheter. Det är ingen hejd på hur många ursäkter det finns att inte ta tag i det här just nu. Men senare, då är det ett mycket viktigt projekt! Att krypa till korset och be Harald om hjälp går inte, då tappar Hugo ansiktet där. Vad göra? Mutor? Hot? Hugo förlorar sig i drömmar, hämtande sin näring från maffians metoder. Den där Monika, det var hon som satte dit honom! Han ser på cognacsflaskan och Monikas huvud. Han verkar

svårt frestad att sammanföra dem med varandra, men han blir sittande. Nej, Monika kommer han inte åt. Om inte...

Det är koncernchefskonferensen dag två.

Dagen börjar strukturerat och bra. Ekonomidirektören går igenom formatet för nästa års långtidsplan och budget. Alla nickar igenkännande. "The same procedure as every year." bara att klippa och klistra lite från förra årets plan. Inga frågor som kan väcka den björn som sover.

Utom från Roman förstås. "Hördu, långtidsplaner fick jag nog av när jag jobbade på SKF för hundra år sedan. Jag tror att till och med de har skippat det nu."

Harald lyssnar intresserat, Hugo får gripa in "Med vår diversifierade struktur är det enda sättet att få en strategisk överblick och ett verktyg för den långsiktiga finansiella planeringen."

"Hugo, du får nog översätta till vanlig svenska." inflikar Hedvig.

"Det är väl inget konstigt, det måste väl alla förstå att vi inte kan låta bolagen driva vind för våg utan kontroll. Vi har våra ägare att ta hänsyn till. Börsen kräver att vi..."

Roman härsknar till "Jag trodde det var mitt jobb att ha koll på verksamheten."

Harald, statsmannen, lägger sin hand över debatten. "Jag förstår din synpunkt Roman, men det är inte så gammaldags som det kanske låter. Du och Hugo kan väl sätta er ner och gå igenom förutsättningarna senare så klarnar det nog"

Roman är, i alla fall tillfälligt, desarmerad. Han utbyter en blick med Hedvig som gör en grimas och tecken som nog inte kan tolkas som annat än "Bläst, grabben."

Nästa punkt på agendan är konsultens traditionsenliga workshop.

Ämnet är "CBS roll i den globala konkurrensen." Deltagarna delas upp i fyra grupper och får tre timmar på sig för grupparbetet. Men först skall några ut och röka, några passar på att ringa det där brådskaande samtalet, åter andra går på toaletten eller går upp på sitt rum för att klä om. Alla ser till att inte blir den som sitter och väntar på de andra. Hedvig hittar Hugo sittande i korridoren utanför grupprummen "Varför blir det alltid så här?" ömkar sig Hugo. "Hingstutsläpp" svarar Hedvig "Har du inte sett när de släpper ut hingstarna i hagen på våren? De håller på i flera dagar och sparkar varann för att göra upp om hackordningen. Sen när det är klart så kan de beta tillsammans en hel sommar. Några är kanske kastrerade, men annars har de det mysigt ihop."

"Åh, du med dina djuranalogier. Vad är poängen nu, då?"

”Det, min käre Watson, får du räkna ut själv. Nu skall jag promenera in som lägst i min flock genom att sätta mig och vänta på de andra”

Till slut får konsulten gå runt och schasa in de sista i grupprummen. Väl på plats kastar sig alla med liv och lust in i diskussionen. En grupp fastnar på definitionen av ”global” en annan ägnar mesta tiden åt att klassificera konkurrenterna och i en tredje grupp pågår en tyst strid om vem som skall vara ordförande...

I halvtid har man bjudit in en gästföreläsare som berättar om sitt företags globaliseringsprocess, från lokalt teknikföretag till en global spelare. Detta är dagens höjdpunkt.

Under lunchrasten flockas VDarna kring gästföreläsaren, som visar sig vara en barndomskamrat till C-B. Frågorna haglar om företagskulturer i olika länder, om säljkanaler, om nyckeltal... Han svarar artigt, men under stigande förlägenhet. Efter ett tag kommer det fram att han inte är VD för hela bolaget och bara jobbat i företaget i ett år. Så hans ”erfarenheter” var kul att lyssna på, men det var inte mycket substans bakom.

Flocken kring honom skingras och återgår till att gnälla om budgetdirektiven, koncernprojekten, avräkningspriser mellan moder- och dotterbolag och byråkratin på huvudkontoret, vilket är alla dotterbolagschefers favoritsyssla. Då är de en enda stor familj.

Den globala workshopen avslutas. Slutsatserna dras av konsulten på white-boarden.

- allt mer global konkurrens
- vi måste se världen som vår marknad
- på varje marknad bör vi vara en av top-3
- vi skall växa organiskt och med förvärv för att hålla tempot i den internationella konkurrensen
- hitta synergierna på de lokala marknaderna
- agera under ett, starkt, varumärke

Hugo kungör ”I vår grupp såg vi detta med att vara top-3 som speciellt viktigt. Vi tog oss friheten att granska några av bolagen i gruppen och kunde konstatera att till exempel Medvind inte är bland top-3 på någon marknad.” Han ger Monika en överlägsen blick när han betonar ”någon”. Hon sitter till synes oberörd och viskar något till sin granne.

Hedvig tittar på listan som konsulten skrivit ner och ger ifrån sig ett ”Wow, vilka häpnadsväckande slutsatser! Fortsätter vi så här så ligger världen snart för våra fötter.”

Konsulten skiner först upp, men mulnar när han ser Hedvigs skräck.

De andra börjar titta på klockan. Konsulten tittar på Harald, som reser sig

”Mina vänner. Det har varit två spännande dagar, och...”

Monika är trött och drömmer sig bort. Tänk att få äga sitt eget bolag. Att få ha sin personal runt sig som en enda stor familj. Att själv fatta sina beslut och slippa all byråkrati och koncernmöten. I ett hus på landet, där vi kunde hålla till. Kanske en hästgård med vackra arabhingstar. Lukten av hö... Hon blir plötsligt varse att Harald sagt hennes namn

”... eller hur, Monika?”

”Helt enig” svarar hon utan att veta vad det gällde, men när Harald har den minen vill han bara ha bekräftelse.

Harald avslutar mötet med ” Ja, då ses vi igen om tre månader. Samma tid, samma plats”

”...och samma agenda och resultat” mumlar Hedvig.

Workshopen är slut. Koncernchefsmötet är slut. Alla är slut.

Konsulten andas ut och går in på sitt rum för att författa den traditionsenliga summeringen av mötet.

Hedvig grenslar sin HD, sparkar igång motorns dova mullrande, sätter på sig kepsen bak- och-fram och drar iväg mot friheten. Roman följer henne med blicken, andas in den friska luften och lägger sedan in en dubbelprilla. Monika passar på att åka med Harald till Torekov. De har mycket att prata om, nu när Medvind skall förvärva IUS, och Monika tagit ett steg närmare kejsaren.