



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN  
Royal Swedish Academy of Engineering Sciences

5 april 2011

Bilaga 1

## **Myter om ledarskap**

Det finns ett antal myter om ledarskap som är direkt begränsande för utveckling och tillvaratagande av innovationer och skapande av lönsam tillväxt.

### ***Myter***

1. Ägarna behöver ingen gemensam agenda utan den får styrelsen ta fram.
2. Styrelsens främsta uppgift är att tillsätta och avsätta VD och säkerställa att man lever upp till de formella kraven på bolagsstyrning. Styrelsen fastställer också de ekonomiska målen medan strategisk utveckling och styrning av verksamheten är den verkställande direktörens uppgift.
3. Den viktigaste egenskapen hos en VD är att den är karismatisk och aktivitetsdriven.
4. Eftersom omvärlden ändras så snabbt lönar det sig inte att göra långsiktiga framtidsbedömningar av vad bolaget skall utvecklas till att bli.
5. Både VD och cheferna i organisationen får själva komma fram till sina egna uppdrag, det räcker med att delegera de ekonomiska målen.
6. Ledningsgrupper skall vara liten, max 7.
7. VD får jobba med den ledning som man fått och försöka lyfta dem till nästa nivå.
8. Hierarkier är omoderna och organisationen skall vara så platt som möjligt.
9. Bästa sättet att förändra företagets kultur är att sammanställa och kommunicera de eftersträvade gemensamma värderingarna.
10. Om chefer rekryterar externt så skall de anställa personer med så hög förmåga som möjligt och helst högre än sin egen.
11. Det är den underställda som är ansvarig för sin enhets ekonomiska resultat och inte chefen.
12. Ekonomiskt utfall kan mätas faktiskt och är därför den enda rättvisa grunden för belöning.

### ***Avlivande av myter om ledarskap***

Varje myt ifrågasätts nedan för att bidra till en ökad förståelse för framgångsrika sätt att leda och organisera för lönsam tillväxt.

**1. Myt: Ägarna behöver ingen gemensam agenda utan den får styrelsen ta fram.**

Styrelsen tillsätts på bolagsstämman av aktieägarna för att ta tillvara ägarnas intressen. I den så kallade koden anges att styrelsen skall verka för alla aktieägares intressen men det är uppenbart att om det finns intressekonflikt kommer den som har aktiemajoritet att kunna driva igenom sin åsikt eventuellt genom byte av styrelse. När bolag har flera ägare är det självklart värdefullt om ägarna har samma uppfattning om vad bolaget skall utvecklas till att bli. Många små och medelstora bolags tillväxtpotential tas inte tillvara just på grund av att ägarna inte har en gemensam agenda.

Vid förändringar i ägandet är det därför viktigt att man säkerställer att man har samma ägaragenda och att man har en bolagsordning som möjliggör ett framtida agerande i linje med agendan. Förekomsten av A aktier och det förhållandet att många aktörer inom riskkapitalmarknaden eftersträvar majoritetspositioner skall ses i detta ljus. En ägaragenda kan vara begränsad till enbart ekonomiska ambitioner (storlek, avkastning och aktievärde) eller ägarbild, men i många fall finns uttalade ambitioner om strategi och framtida position.

När ägarna har en tydlig bild av vad bolaget skall utvecklas till att bli är det självklart lättare att säkerställa att man väljer rätt styrelse som klarar sin uppgift. I stora börsbolag med fragmenterat ägande saknas i många fall en ägaragenda eller har ägare som har en agenda som är mycket kortsiktig och utdelningsorienterad.

Ett företag anställer en person för att få något utträttat och självklart är det viktigt att skapa rätt förutsättningar för uppgiften. Ur samhällets synvinkel är det värdefullt om ett bolag skapar nya arbetstillfällen eller på annat sätt bidrar till samhällsutvecklingen men, det är viktigt att komma ihåg att styrelsen i första hand är till för att tillvarata ägarnas intressen.

**2. Myt: Styrelsens främsta uppgift är att tillsätta och avsätta VD och säkerställa att man lever upp till de formella kraven på bolagsstyrning. Styrelsen fastställer också de ekonomiska målen medan strategisk utveckling och styrning av verksamheten är den verkställande direktörens uppgift.**

Styrelsens främsta uppgift är att förstå marknadsdrivkrafterna och bolagets förutsättningar så att man kan tydliggöra uppdraget till VD att transformera bolaget till en framtida eftersträvd position där bolagets fulla potential tas tillvara i enlighet med ägarnas ambitioner. Uppdragets storlek avgör vilken nivå på VD som bolaget behöver. Självklart är det avgörande att styrelsen tillsätter rätt VD men risktagandet är stort om man inte vet vilken nivå på VD bolaget behöver. För att styrelsen skall klara av att sin uppgift måste styrelsen som minimum operera på samma nivå<sup>1</sup> som VD och åtminstone styrelseordföranden behöver vara på en nivå högre än VD. Val av styrelse och speciellt val av ordförande blir därför mycket viktigt och enbart nödvändig specialkompetens räcker inte utan medlemmarnas och speciellt ordförandens förmåga att lyfta frågor och sätta strategiskt sammanhang blir avgörande. Det kan konstateras att tillväxtorienterade ägare, styrelser och ledningar är en bristvara. En styrelse måste därför både ha ambitionen och tiden att verkligen förstå affären annars kan man inte aktivt bidra till styrningen av bolaget.

<sup>1</sup> Det går att mäta både rollers nivåer och på vilken nivå en person har förmåga att komma till sin rätt. Mätningarna görs enligt Stratified Systems Theory (se Requisite organisation, Annotated Bibliography, fifth edition august 2009 av Kenneth Craddock Columbia University) och utgår från de vetenskapliga upptäckterna av Elliott Jaques. 2400 studier varav 90 doktorsavhandlingar tar sin utgångspunkt i teorin. (Avhandlingar gjorda vid t ex Harvard, UCLA, Yale, Berkeley, Cambridge, Oxford, Toronto och Melbourne). Kunskapen om förekomsten av distinkta organisatoriska nivåer har använts i många stora organisationer t ex Toyota, Honda, Mitsubishi, Whirlpool och US Army. General Electric har utgått från denna kunskap vid successionsplanering sedan 1984.

Det är definitivt inte tillräckligt att bara fatta beslut om det som VD lägger fram och nöja sig med att fastställa de ekonomiska nyckeltalen.

Snabb och innovativ tillväxt för små och medelstora bolag kräver också en långsiktighet som i normalfallet sträcker sig bortom 5 år och i många fall betydligt längre vilket ytterligare understryker kravet på styrelsens nivå för att kunna förutse de långsiktiga konsekvenserna av beslut som tas. Att leva upp till de formella kraven är en nödvändighet men är att betrakta som en hygienfaktor och är inte det som gör att bolaget styrs till att ta vara på dess fulla potential.

**3. *Myt: Den viktigaste egenskapen hos en VD är att den är karismatisk och aktivitetsdriven.***

Förvisso kan VDs personlighet och så kallad karisma påverka möjligheten att nå ut med sitt budskap men det hjälper inte med käck tillrop om VD inte har förmåga att klara sitt uppdrag och att sätta sammanhang för sin ledningsgrupp. När VD är på samma nivå som ledningsgruppens medlemmar övergår det som skall vara ett ledningsarbete med en naturlig chef till att vara ett kollegium med ändlösa diskussioner. Självklart förväntas VD vara handlingskraftig men om VD inte har förmåga att naturligt leda verksamheten och förutse de strategiska konsekvenserna av olika handlingsalternativ kommer företagets fulla potential inte kunna tas tillvara utan kortsiktiga resultat prioriteras på bekostnad av långsiktig framgång. När VD inte är på rätt nivå finns det inte heller någon mottagare av resultatet av styrelsens arbete som klarar av att ge förslagen och idéerna rättvisa.

**4. *Myt: Eftersom omvärlden ändras så snabbt lönar det sig inte att göra långsiktiga framtidsbedömningar av vad bolaget skall utvecklas till att bli.***

Det är lätt att förstå att stora bolag speciellt om de arbetar med infrastruktur behöver skaffa sig en bild både av omvärlden och av det egna företaget på lång sikt. Men även små och mellanstora bolag behöver ha ett långsiktigt tänk om de skall bli en snabb växare. Tvärt emot vad många tror hade många av de största och mest kända snabbväxarna i världen redan tidigt ett långsiktigt tänk och de hade också en lång startsträcka innan de verkliga framgångarna blev reella. Om omvärldsförutsättningarna ändras så att det påverkar möjligheten att nå den framtida eftersträvade positionen måste man naturligtvis revidera sin bild men risken att man måste revidera är inget försvar för att inte skaffa sig en sådan bild. Normalt sträcker sig VDs uppdrag bortom 5 år i både små och medelstora bolag som har ambitionen att bli en snabbväxare, i många fall även bortom 10 år.

**5. *Myt: Både VD och cheferna i organisationen får själva komma fram till sina egna uppdrag, det räcker med att delegera de ekonomiska målen.***

Om styrelsen inte aktivt bidrar till att utveckla och förtydliga företagets långsiktiga och strategiska tänk måste man anse att styrelsen abdikerat. Självklart bidrar VD aktivt i detta arbete men i många företag är det VD och ledningen som står för hela det strategiska tänket och styrelsen fungerar mer som en kontrollapparat och en förlängd arm till revisorerna. I bolag där styrelsen och ordföranden är på rätt nivå och där styrelsen verkligen aktivt bidrar till styrning av bolagets utveckling visar det sig att VD också har en mycket mer positiv bild av styrelsens roll och dess påverkan på verksamhetens resultat.

På samma sätt, om VD inte tydliggör ledningsgruppsmedlemmarnas uppdrag, får man anse att VD abdikerat från sin ledarroll. Vid rekrytering av t ex. en marknadschef som

rapporterar till VD är det inte ovanligt att VD nöjer sig med att delegera de ekonomiska målen och förväntar sig att marknadschefen själv får ta han om ”marknad”. När VD inte tydliggör vad som är marknadschefens mest långsiktiga och strategiska uppdrag, skapas inte förutsättningarna för den samordning som är nödvändig i ledningsgruppen. Det måste vara tydligt för marknadschefen vad som behöver utföras för att företaget ska nå de ekonomiska målen och för att VD ska klara sitt mest långsiktiga uppdrag. Eftersom normalt övriga i ledningsgruppen hanteras på samma sätt blir det inte möjligt att ta del av varandras uppdrag för att förstå det ömsesidiga beroende som alltid finns i en ledningsgrupp.

Om inte heller VDs uppdrag är tydliggjort blir situationen än värre. I verkligt effektiva organisationer har alla rollinnehavare tydliga uppdrag vilket möjliggör för ledningen att konsekvent testa organisationen om man på varje nivå är samordnade och kommer att kunna klara av sina uppdrag. Man kan likna ledning av bolag med ledning av stora projekt där VD är huvudprojektledare för projektet företaget och ansvarig för den mest långsiktiga uppgiften. Ledningsgruppen är då delprojektledare med mindre långsiktiga uppgifter och så vidare på nästa nivå med allt kortsiktigare uppgifter. Inom projektledning av stora projekt är man normalt noggrann med att tydliggöra vad som skall utföras och inom vilken tid för varje delprojekt. Den ekonomiska planeringen är självklart viktig men räcker inte för att styra och leda projektet utan projekteringen i sig själv när delegeringarna av uppgifter tydliggörs är en viktig del i utövandet av ledarskap som är avgörande för att lyckas. Motsvarande gäller företag med tillväxtambitioner. Utebliven utveckling och förändring kan i stor utsträckning förklaras med bristande tydlighet i chefers delegeringar vilket begränsar bolagets möjlighet att växa och prestera de resultat som eftersträvas.

#### **6. Myt: Ledningsgrupper skall vara liten, max 7 personer.**

Det finns ingen vetenskaplig grund för att det skulle finnas ett givet antal personer som skall ingå i en ledningsgrupp, däremot finns det naturligtvis en tidsmässig begränsning kring hur många man klarar av att leda. Det visar sig dock att i bolag där VD är på samma nivå<sup>2</sup> som ledningsgruppens medlemmar tenderar antalet personer i ledningsgruppen att vara lägre än när VD är en naturlig chef för ledningsgruppen. Är VD på rätt nivå kan hon/han hantera ett större antal personers åsikter och komma fram till rätt beslut som enar gruppen, genom att lyfta frågan och sätta sammanhang för sin ledning utan att någon behöver känna sig bortgjord.

#### **7. Myt: VD får jobba med den ledning som man fått och försöka lyfta dem till nästa nivå.**

När en ny VD tillträder förväntas normalt att vissa förändringar skall göras. När VDs uppdrag är tydliggjort och hon/han har kommit fram till hur delegering av uppgifter till ledningsgruppens roller ser ut, är det viktigt att avgöra om de personer som idag är anställda på bolaget har rätt förutsättningar att klara av de uppgifter som VD behöver delegera. Om tillgängliga personer inom företaget inte kommer att klara av de uppgifter som behöver utföras på ledningsnivå måste VD externrekrytera. På samma sätt som inom idrotten behöver laget ofta förstärkas om man skall klara av att gå från en division till en annan. VD gör inte heller någon en tjänst om den ges ett uppdrag som den inte klarar. Om VD är tydlig när det gäller vilka uppdrag den behöver få gjort blir det också lättare att avgöra om en person har rätt förutsättningar att klara uppdraget. Över tiden kan personer

---

utvecklas så att de klarar av uppdrag på en högre nivå men endast när det har skett är det lämpligt att ge en person ett uppdrag på en högre nivå än personen hade tidigare. Att tillämpa "Peters principer" dvs att individer befordras över sin kompetensnivå är inte att rekommendera

**8. Myt: Hierarkier är omoderna och organisationen skall vara så platt som möjligt.**

En hierarkisk ledningsstil har blivit ett skällsord och kan beskrivas som att chefen pekar med hela armen. Många gånger skulle det behövas att chefer verkligen fattade beslut i en fråga och inte alltid inväntade konsensus men självklart kan framtoningen vara mer eller mindre lämplig. Däremot tycks många inte ha förstått att när väl en större grupp människor tillsammans skall utföra en större uppgift behöver huvuduppgiften delas upp i deluppgifter. Någon måste också ansvara för att uppgifterna samordnas vilket innebär att man skapat en hierarki. Redan en chef med en ledningsgrupp är en hierarki och talar vi om ett antal tiotals personer som skall ledas och samordnas behövs normalt ytterligare nivåer i hierarkin.

Företagens organisationsstrukturer är dock i hög grad felstrukturerade. Roller med kortsiktiga uppgifter är organiserade på för hög nivå och roller med långsiktiga uppgifter är organiserade på för låg nivå. I genomsnitt är 40 % av rollerna på detta sätt felorganiserade vilket leder till bristande ledning, samordning och prestation. Antal nivåer i hierarkin avgörs av nivån på VDs uppgift, i många organisationer finns det för många nivåer vilket utgör en rationaliseringspotential.

Det förekommer emellertid också att det saknas nivåer vilket innebär att organisationen är för platt vilket också leder till försämrade resultat. Försök med icke hierarkiska organisationer t ex. så kallade självstyrande grupper har hittills inte visat sig framgångsrika.

**9. Myt: Bästa sättet att förändra företags kultur är att sammanställa och kommunicera de eftersträvade gemensamma värderingarna.**

Givetvis är företags kultur avgörande för företags utveckling. Ett vinnande beteende är till och med ofta det som är svårast att kopiera för konkurrenterna. Det kan också vara värdefullt att beskriva och kommunicera de eftersträvade gemensamma värderingarna. Däremot råder ett liknande förhållande i företag som i familjen, barnen gör inte som man säger utan som man gör. Om ledningen kommunicerar värderingar som den inte lever upp till blir det direkt kontraproduktivt. Det som anses sätta sin prägel på en organisations kultur eller personlighet är dess historia, tongivande personer och avgörande händelser men på samma sätt som hos människor är den svår att påverka men det går bättre om man bygger på och förstärker de värderingar som redan finns i organisationen.

**10. Myt: Om chefer rekryterar externt så skall de anställa personer med så hög förmåga som möjligt och helst högre än sin egen.**

Om en VD skall anställa t ex. en produktionschef är det självklart bra om den nye chefen kompetensmässigt vet mer om produktion än VD och motsvarande för andra roller i ledningen. Däremot skall inte VD anställa en produktionschef som är på samma eller en högre nivå på förmåga än sig själv.

Om produktionschefen är på samma nivå som VD kommer inte VD att fungera som en naturlig chef till produktionschefen utan relationen blir mer kollegial. Klarar de två

personerna av att samarbeta kommer mycket tid att få läggas på diskussioner och om konflikt uppstår är risken stor att de båda drar åt olika håll.

Om produktionschefen är på en högre nivå än VD uppstår en mycket speciell situation där egentligen produktionschefen är naturlig chef till VD. Om produktionschefen väljer att skjuta VD framför sig kan det gå men risken är stor att ledningen på ett eller annat sätt väsentligen försvagas. Om VD skulle vara på för låg nivå är det styrelsen som är ansvarig.

***11. Myt: Det är den underställda som är ansvarig för sin enhets ekonomiska resultat och inte chefen.***

Det är chefen som delegerar en del av sitt eget uppdrag till den anställde och ger den resurser – men chefen kan inte delegera bort ansvaret för vad den underställda åstadkommer eftersom den underställda också är beroende av andras insatser för att lyckas. Det som chefen emellertid kan begära är att den underställda gör sitt bästa. Chefens ansvarar också för att se till att de underställda har de förutsättningar som krävs för att utföra sina uppgifter på rätt sätt, vilket innefattar resurser, organisation, företagskultur m.m. När chefer till fullo förstår att man inte kan skylla på den underställda utan man själv är ansvarig för den underställdes resultat brukar även den mest hårdhudade person av egenintresse börja agera på ett mer sympatiskt och vinnande sätt.

***12. Myt: Ekonomiskt utfall kan mätas faktiskt och är därför den enda rättvisa grunden för belöning.***

I ett längre perspektiv torde ekonomiskt utfall vara ett bra mått på hur effektivt företaget styrs och leds. I ett kortare perspektiv, i många fall flera år, behöver inte ekonomiskt utfall korrelera med effektiviteten i styrning och ledning. Historisk bakgrund, händelser i omvärlden kan leda till att den styrelse och den ledning som gör ett enastående och professionellt arbete inte når de ekonomiska målen medan en svag styrelse och ledning oskäligen belönas.

För börsbolag med en fragmenterad ägarbild är detta allvarligt eftersom endast styrelsen har den inblick i verksamheten som krävs för att avgöra kvalitén på insatserna medan aktieägarna agerar kortsiktigt på kvartalsresultaten. Detta leder i många fall till en kortsiktighet som inte gynnar mer långsiktiga ägare och som ur ett samhälleligt perspektiv hämmar tillkomsten av fler snabbväxande små och medelstora företag.

Vid privat ägande finns det en möjlighet att agera mer långsiktigt om ägarna har långsiktiga ambitioner och skapar nödvändiga förutsättningar både finansiellt och genom val av styrelse.

Riskkapitalbolag anses ofta vara kortsiktiga, vilket också i många fall stämmer, men för de som har den uttalade ambitionen att vara aktiva ägare som tillför kompetent kapital kommer bedömningen av styrelsens och ledningens insatser inte att göras enbart utifrån kortsiktigt ekonomiskt utfall, eftersom ägarna har möjlighet att se om ledningen är på rätt väg trots externt betingade kortsiktiga motgångar. Detta gynnar också möjligheten att agera mer långsiktigt och parat med de höga förväntningarna på avkastning och de finansiella resurserna kan sådant ägande gynna möjligheterna att skapa fler snabbväxande små och medelstora bolag.