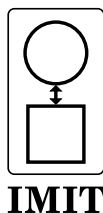


Ledarskap ur koncernchefs- perspektiv

*Sverker Alänge
Johnny Lindström
Helena Lundberg Nilsson*

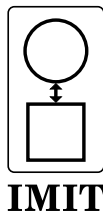


IMIT

SIQ
Institutet för
Kvalitetsutveckling

Ledarskap ur koncernchefs- perspektiv

*Sverker Alänge
Johnny Lindström
Helena Lundberg Nilsson*



IMIT (Institute for Management of Innovation and Technology)
Box 6501
113 83 Stockholm
Tel: 08-736 94 71
Fax: 08-32 65 24
E-post: anna.karlstedt@imit.se
Internet: www.imit.se

SIQ (Institutet för Kvalitetsutveckling)
Fabriksgatan 10
412 50 Göteborg
Tel: 031-35 17 00
Fax: 031-773 06 45
E-post: siq@siq.se
Internet: www.siq.se

© 1998 Författarna
Illustrationer: Gunnar Linn
Formgivning: Ove Widén AB

Upplaga 1:1
ISBN 91-89162-01-3

Innehåll

Förord	7
1. Introduktion	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Syfte	10
1.3 Metod	10
1.4 Disposition	13
2. Vad innebär ledarskap idag?	15
2.1 Inrikta	17
2.2 Ta ansvar	20
2.3 Skapa förutsättningar	21
2.4 Kommunera	24
2.5 Motivera	26
2.6 Följa upp	29
2.7 Vår reflektion	30
3. Vilka egenskaper bör en bra ledare ha?	33
3.1 Kompetens	34
3.2 Beslutsförmåga	36
3.3 Få med sig människor	38
3.4 Humanistisk grundsyn	39
3.5 Vara en "hel" människa	40
3.6 Vår reflektion	41
4. Vad krävs av en ledare i framtiden?	45
4.1 Integritet	46
4.2 Förmåga att få med sig sina medarbetare	47
4.3 Mångkulturell kompetens	49
4.4 Förmåga att hantera ny teknologi och nya organisationsformer	51
4.5 Insikt om att framtidens krav är dagens verklighet	53
4.6 Vår reflektion	53
5. En jämförande analys av svenskt ledarskap	57
5.1 Ledarskap	58
5.2 Ledaregenskaper	64
5.3 Skillnader i synen på ledarskap	68
6. Koncernchefens roll	71
6.1 Ledarskap – att se till att något händer	71
6.2 Är kraven på ledaren omänskliga?	77
7. Ledarskap i tanke, ord och handling – en slutreflektion	81
Bilagor	83
Fotnoter	87
Referenser	93

Förord

Ledarskap har under mycket lång tid varit föremål för ingående diskussioner och studier. Under senare år har dock ledarnas stora betydelse i samband med förändringar alltmer accentuerats. Men ledarskapet har förmodligen alltid haft en stor betydelse för förändring. Anledningen till det ökade intresset för ledarens roll kan i stället bero på att förändringar idag upplevs som ständigt återkommande och mer genomgripande.

För oss har det varit angeläget att speciellt fokusera vårt intresse på toppledarnas roll. Vi har specifikt utgått från den grupp av koncernchefer som representerar de största svenska företagen och som samtidigt har en mycket stor betydelse för den svenska arbetsmarknaden. Vår bedömning är att detta perspektiv på ledarskap med några undantag saknas i den tidigare forskningen.

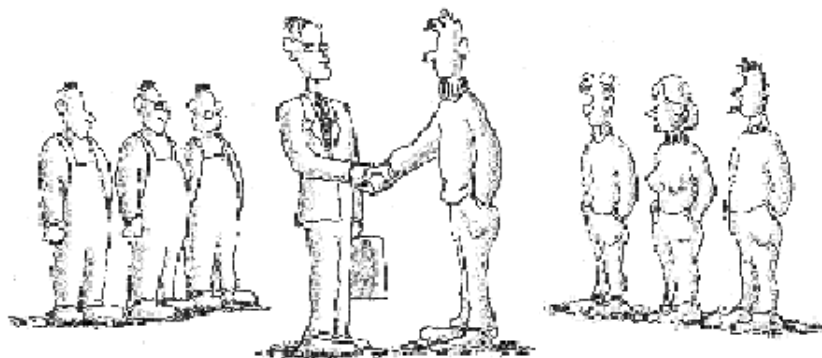
Vi vill tacka de medverkande intervjupersonerna Lars Berg, Ulf Dahlsten, Lars Halldén, Lars-Åke Helgesson, Leif Johansson, Stig Larsson, Håkan Mogren, Carl-Erik Nyquist, Mauritz Sahlin, Jan Stenberg, Björn Svedberg och Björn Wolrath för att de generöst avsatt tid till vårt förfogande.

Vi vill också tacka följande personer för deras bidrag till studien. Intervjuguiden utvecklades genom att vi fick möjlighet att intervjua Bo Alerfeldt och Kurt Ågerup och ta del av deras synpunkter och förslag till förbättringar. Josef Frischer, Sari Scheinberg och Ann-Britt Örtelind kommenterade tidigare utkast till denna bok. Elisabeth Alm, Tage Alänge och Ulla Alänge assisterade genom att läsa igenom manuskript och korrigera språket. Till sist riktar vi ett varmt tack till Gunnar Linn som svarade för illustrationerna.

Denna studie utgör en del i ett forskningsprogram om ledarskap, förändring och spridning av organisatoriska innovationer vid forskargruppen för industriell dynamik, Chalmers tekniska högskola. Detta program finansieras av Rådet för arbetslivsforskning, SIQ och Volvos forskningsstiftelse.

Sverker Alänge
Johnny Lindström
Helena Lundberg Nilsson

Introduktion



1.1 Bakgrund

Många tecken tyder på att vi är mitt inne i ett paradigmskifte, där det under 1900-talet så framgångsrika massproduktionssystemet, "Fordismen", håller på att ersättas av ett nytt sätt att bedriva verksamhet.¹ Denna förändring gäller såväl tillverkande industri som privat och offentlig tjänsteverksamhet. Detta nya sätt att bedriva verksamhet karakteriseras av att samtliga inom en organisation engageras i att använda alla sina resurser, inklusive sin inneboende kreativitet, till att på bästa sätt tillgodose eller överträffa kunders förväntningar. Denna förändring ställer i sin tur nya krav på ledarstil, förankring av visioner och mål, motivationssystem, kontinuerligt lärande och process-synsätt.²

Toppledarens betydelse för större förändringar i inriktning och grundläggande värderingar, dvs ett paradigmskifte, har påpekats av många forskare.³ Det finns flera exempel på betydelsen av toppledarens involvering och engagemang i större förändringsprocesser, både från Sverige och i internationella företag. Som exempel kan nämnas Percy Barneviks betydelse för ABB, Bert-Olof Svanholms roll för ABB Sveriges T50 program, David Kearns och Paul Allaires betydelse för Xerox, Bob Galvin och George Fischer för Motorola samt Jack Welch för General Elec-

tric. Utan att glömma bort att förändrat ledarskap är en fråga för alla nivåer inom en organisation, kan vi ändå drista oss till att påstå att högsta ledningens engagemang, kunskap och involvering är av mycket stor betydelse för att framgångsrikt kunna genomföra en större förändring inom en organisation.

Vidare utgör den lilla grupp av personer som är koncernchefer för våra stora företag en betydelsefull opinionsbildande grupp, vars åsikter kan få ett mycket kraftigt genomslag i den allmänna debatten. Dessa ledande personers syn på det nya paradigmet präglar därför inte bara uppfattningen inom den egna organisationen utan utgör också en mer generell opinionsbildande kraft. Denna opinionspåverkan kan också influera spridningen av organisatoriska innovationer inom andra delar av den svenska industrin, exempelvis till små och medelstora företag.

Det finns därför anledning att undersöka denna grupps syn på ledarskap. Detta innebär dock inte att vi anser att de uppfattningar om ledarskap som återfinns hos ledare och medarbetare på andra nivåer är oviktiga.

1.2 Syfte

Denna studie syftar till att ge en bild av svenska koncernchefers syn på ledarskap. De tre huvudfrågeställningar som redovisas behandlar: innebörden av ledarskap, vilka egenskaper en bra ledare bör besitta samt koncernchefernas uppfattning om vad som kommer att krävas av en ledare i framtiden.

1.3 Metod

Studien bygger på intervjuer med koncernchefer vid de omsättningsmässigt största företagen i Sverige. Med utgångspunkt i Veckans Affärers publikation "Sveriges 500 Största Företag"⁴ gjordes ett urval av industriföretag, banker, försäkringsbolag och affärsdrivande statliga företag. Koncerncheferna för följande 12 företag deltog i studien: Astra, Electrolux, Posten, SAS, S-E

Banken, SJ, Skandia, SKF, Stora, Telia, Tetra-Laval och Vattenfall.⁵

Datansamlingen gjordes genom djupintervjuer under 1995. Några dagar före intervjutillfället fick intervjupersonerna en A4-sida med de huvudsakliga frågeställningarna. Intervjuerna genomfördes därefter vid personliga besök av två alternativt tre intervjuare och intervjun strukturerades med hjälp av en frågeguide som innehöll öppna inledningsfrågor med kompletterande och mer fokuserade uppföljningsfrågor. Genom tekniken med frågeguide kan intervjupersonerna själva styra ordningen i vilken olika frågeställningar behandlas och intervjuarens uppgift blir då att se till att samtliga områden i frågeguiden täcks in. Dock fanns några i förväg markerade frågor som alltid ställdes på samma sätt till samtliga koncernchefer. Frågestrukturen byggdes upp med hjälp av en tidigare studie kring karaktäristika för ett antal ledande företag som arbetar enligt ”det nya paradigmet för industriell verksamhet”.⁶ Strukturen justerades i mindre grad genom en jämförelse med kriterierna i Utmärkelsen Svensk Kvalitet 1995. Intervjuformuläret testades vid tre tillfällena och modifierades. Baserat på dessa tester strävade vi efter att få till stånd en intervjutid på 2 timmar. Det verkliga utfallet blev en variation på mellan 1,25 timme till 2,5 timmar, med de allra flesta intervjuerna kring 2 timmar. Svaret på intervjuerna antecknades ordagrant och föranalyserades i direkt anslutning till intervjun för att nyanser inte skulle gå förlorade.

Svaren på de tre huvudfrågeställningarna strukturerades med hjälp av ett släktskapsdiagram (KJ-analys), dvs strukturen på presentationen har byggts upp ur det empiriska materialet (i motsats till att lägga in det empiriska materialet i en befintlig teoretisk ram/modell). Detta sätt att arbeta ligger nära vad Glaser & Strauss (1967) presenterade som ”grounded theory”. Strukturen åstadkommes genom att den samlade empirin från de tolv intervjuerna grupperades⁷ med hjälp av släktskapsdiagram (dvs. ”intuitiv” faktoranalys). Genom dessa grupperingar får vi fram något som skulle kunna kallas ”samlade mentala bilder”⁸ av koncernchefernas syn på ledarskap.⁹

I första steget av detta forskningsprojekt om ledarskap har vi valt att avgränsa oss till att enbart inhämta data från koncernchefens perspektiv. För att få en mer fullständig bild av ledarskap måste data inhämtas också från andra kategorier inom organisationerna. Speciellt gäller detta frågor som behandlar ledarskap i praktiken, överensstämmelse mellan koncernchefens tanke och handling samt aspekter på ledarskap på andra nivåer. När det gäller att förstå förändringsledarskap under olika faser är det dessutom nödvändigt att ha en bredare empirisk bas, eftersom framgångsrika förändringar vanligen inte börjar på central nivå i en koncern utan ute i någon mer hanterbar del av linjeorganisationen. Vid senare stadier kan däremot koncernledningen få en mycket central roll när det gäller spridning av ett förändrat beteende till organisationen som helhet.¹⁰ Genom att välja koncernchefsperspektivet och de största företagen får vi också en avgränsning vad beträffar kön, samtliga koncernchefer i vår studie är män. Den yngste var vid intervjutillfället 40 år och den äldste var 64 år.

Ett metodologiskt problem har att göra med sättet att hämta in data via intervju. Vi ställde frågor om innebörden av ledarskap och våra intervjupersoner lyfte fram de aspekter som för dem framstod som det mest karakteristiska eller vad som var mest aktuellt. Vissa aspekter av ledarskap kanske inte alls kom fram via intervjuerna, exempelvis sådant som en ledare gör automatiskt, utan att tänka på det.¹¹ En kompletterande datainsamling via intervjuer med de som arbetar med och rapporterar till koncerncheferna skulle sannolikt kunna bidra till en förståelse för dessa aspekter.

Vi noterade också ett visst situationsberoende när det gäller svar på frågorna. Exempelvis poängterade de koncernchefer som i samband med vårt intervjutillfälle förekommit i dagspress i olika frågeställningar (ersättningsnivåer/bonus, mångsyssleri, etc.) dessa frågor på ett mer kraftfullt sätt. Denna typ av situationsberoende är dock aldrig helt möjlig att undvika och kanske inte heller önskvärd att undvika, eftersom den speglar ett verkligt förhållande. Genom att presentera ”den samlade mentala bilden”

från intervjuer med 12 personer påverkar dessa situationsberoende händelser inte resultatet på annat sätt än att det bidrar till en ökad variation i den efterföljande diskussionen.

1.4 Disposition

I kapitel 2, 3 och 4 redovisas resultatet av den empiriska undersökningen. Kapitel 2 behandlar frågan om vad ledarskap innebär, kapitel 3 presenterar koncernchefernas syn på ledaregenskaper och kapitel 4 redovisar deras syn på kraven på en storföretagsledare i framtiden.

Varje kapitel inleds med en presentation av de intervjuade ledarnas "samlade mentala bild" av respektive frågeställning. Dessa mentala bilder presenteras i form av släktskapsdiagram med huvudrubriker uppdelade i delasppekter. Därefter följer en mer detaljerad genomgång av varje delasppekt. Dessa genomgångar inleds med en *kursiverad text* som redovisar de intervjuade ledarnas samlade syn på respektive delasppekt.

Efter den inledande kursiverade texten följer en utveckling av resonemanget. Olika synpunkter presenteras då mer i detalj och redovisar de olika intervjupersonernas varierande syn på delaspekten. Exempelvis om endast en eller två koncernchefer står bakom ett uttalande, har vi valt att kommentera detta i texten. På ett liknande sätt påpekas för läsaren i de fall ett stort antal (mer än hälften) av intervjupersonerna svarade på samma sätt.

Under punkten "vår reflektion" i slutet av varje kapitel diskuterar vi resultaten baserat på gjorda observationer och identifierade motsatsförhållanden. Dessutom görs en jämförelse med förhållanden i några välkända företag som har en flerårig erfarenhet av att arbeta i enlighet med det "nya paradigmet".

Kapitel 5 innehåller en jämförelse av resultaten från vår studie med två andra empiriska studier av svenskt ledarskap som publicerats under senare tid (Källström 1995 och Tollgerdt-Andersson 1996). I kapitel 6 diskuterar vi några av de kärnfrågor som

lyfts fram i vår studie, i ljuset av senare tiders internationella forskning om ledarskap och förnyelse. Avslutningsvis, i kapitel 7, kommenteras i vilken grad de svenska koncerncheferna kan sägas omfatta det nya paradigmet för industriell verksamhet som introducerades i inledningen till kapitel ett.

Vad innebär ledarskap idag?



Ledarskap kan definieras på många olika sätt.¹² Zaleznik ser ledarskap som förmågan att ha ett inflytande på andra människors tankar och handlingar. Han menar också att det finns en avgörande skillnad mellan ledarskap och management.¹³ Kotter, som också utgår från en amerikansk horisont, delar upp ledarskap ("leadership") i komplexa organisationer i tre delprocesser: fastlägga inriktning, rikta in människor i samma riktning ("alignment people") samt motivera och inspirera. Kotter jämför dessa med de processer som anses utgöra kärnan i modern management ("management"): planering och budgetering, organisering och bemanning, samt uppföljning och problemlösning. Managementprocesserna syftar till att skapa ordning och konsistens, medan ledarskap har ett annat huvudsyfte, att skapa rörelse och förändring.¹⁴ Kotter poängterar att såväl ledarskap som management behövs om en organisation skall kunna utvecklas, men att samma individ inte alltid har både egenskaper som krävs för ledarskap och för management.

Bland svenska företagsledare finns inte denna tydliga distinktion mellan ordet ledarskap och det försvenskade ordet "manage-

ment”. Denna distinktion bland en del akademiker är kanske inte heller alltid så klar bland praktiker i en amerikansk verklighet.

Ledarskapsstudier har genomförts från många olika perspektiv och med olika teoretiska referensramar. Exempelvis ger Kets de Vries¹⁵ en utmärkt översikt över olika perspektiv som använts i ledarskapsstudier. Vår avsikt har dock inte varit att med hjälp av litteratur utveckla en teoretisk referensram som därefter styr utformningen av våra frågor eller vilka hypoteser vi väljer att testa. Istället har vi som tidigare nämnts valt en ”grounded theory” ansats där vi utgår från empirin, dvs intervjuerna med koncernchefer, och bygger upp förståelsen av ledarskap från dessa intervjuer.

Genom att ställa den öppna frågan ”Vad innebär ledarskap idag?” ville vi alltså fånga de svenska koncernchefernas associationer och reflektioner kring ledarskap – utan att sätta upp begränsningar som styrs av våra förutfattade meningar eller av en referensram som bygger på tidigare forskning. De uttömmande och varierande svaren som vi fick från var och en av de intervjuade ledarna tycktes till en början beröra vitt skilda områden. Vi fann att svaren på vår fråga utgjordes av såväl beskrivningar av ledarens olika uppgifter som diskussioner kring ledarskapets moraliska och etiska aspekter. Efter en noggrann analys av samtliga intervjuer kunde vi emellertid urskilja en mängd beröringspunkter i svaren och därmed få fram en gemensam bild av hur de intervjuade cheferna uppfattar sitt ledarskap (se figur 1)¹⁶. I den följande texten presenterar vi svaren på frågan ”Vad innebär ledarskap idag?” under de sex övergripande rubriker som vi fick fram i arbetet med släktskapsdiagrammet. Vi avslutar kapitlet med att ge våra egna reflektioner på svaren.

Figur 1. Vad innebär ledarskap idag? – en samlad mental bild (Se bilaga 1 för fullständigt släktskapsdiagram.)





2.1 Inrikta

Att inrikta organisationens verksamhet utkristalliserades som en viktig del av dagens ledarskap. Enligt de intervjuade koncerncheferna innebär detta dels utveckla en vision som gäller i ett längre tidsperspektiv, dels att sätta tydliga och konkreta mål som är i samklang med visionen.

Utveckla vision och långsiktig inriktning

Koncernchefens uppgift är i första hand att ha en långsiktig överblick. Ledaren har ansvar för att utveckla vision, affärsidé, mål och strategier. Det strategiska utvecklingsarbetet är emellertid inte enbart en uppgift för den enskilde koncernchefen utan en uppgift för hela ledningsgruppen.

Uppfattningen att ledaren ansvarar för att utveckla en vision och att fastställa organisationens långsiktiga inriktning framkom mycket klart i intervjuerna. Men lika tydligt betonades betydelsen av arbetet i ledningsgruppen "Att driva det här företaget är ingen enmansteater. Vi arbetar tillsammans, annars skulle det aldrig gå".

En av koncerncheferna framhöll att dagens snabba förändringar ställer krav på ett "komplett ledarskap" och att det är svårt för

en enda person att svara upp mot alla de krav som ställs på ledarskap i en internationell koncern. Det krävs därför en insikt hos den högste ledaren att alla aspekter av ledarskapet måste täckas in, om inte av den enskilde ledaren, så av ledningsgruppen. En annan av de intervjuade påpekade att hans huvuduppgift i det strategiska arbetet i ledningsgruppen var att fokusera på ”the vital few”, dvs att fokusera på det som är mest väsentligt för verksamhetens utveckling.

En tredje intervjuperson betonade mycket kraftfullt betydelsen av att koncernchefen skapar sig en överblick och inte låter dagens problem tränga ut det långsiktiga perspektivet. Han underströk att det förutsätter att företaget har en struktur där ansvaret för de operativa frågorna ligger på kunniga medarbetare.

Det faktum att företag för närvarande tenderar att bli mer fokuserade på kärnverksamheten fördes fram som en risk av en av de intervjuade ledarna som menade att toppchefer då kan ledas bort från sin roll som strateg:

”När en koncernchef ansvarar för en verksamhet som exempelvis omfattar såväl produktion av livsmedel som av personbilar kan det vara lättare att koncentrera sig på det övergripande perspektivet än om företaget är mer fokuserat på kärnverksamheten.”

Han invände även mot uppfattningen att övergripande frågor som rör exempelvis miljö, kvalitet eller jämställdhet bara framgångsrikt kan drivas av den högste chefen. Att driva enskilda frågor av den karaktären konkurrerar med koncernchefens strategiska uppgifter:

”Trycket på koncernchefen är starkt just nu. Det ”buzz word” som gäller idag är att koncernchefen ska vara portalfigur för en mängd frågor vilket gör att han kommer långt ifrån överblicken. Den här trenden måste vända.”

Ytterligare en kommentar som framkom i diskussionen om den långsiktiga inriktningen var att det för 10–20 år sedan var svårt för en ledare att tala om visioner för verksamheten; det tolkades då som en signal att personen i fråga inte kunde styra verksamheten tillräckligt kraftfullt, idag är det snarare tvärtom.

Konkretisera mål

Koncernchefen ska bidra till att visioner och långsiktiga målsättningar konkretiseras, dvs till att sätta enkla och klara mål som organisationen känner gemensambet med och som medarbetarna kan arbeta med och möta. Ledarens roll är att visa vägen och att se till att alla medarbetare har möjlighet att samlas kring den gemensamma färdriktningen.

Det råder en samstämmighet bland de intervjuade om att koncernchefen ska se till att företagets vision konkretiseras. I detta ingår att alla inom företaget ska informeras om visionen. Det omfattar även att konkretisera och kommunicera målen, såväl långsiktiga som kortsiktiga, på ett förståeligt sätt. Ett motiv som angavs var att man med en kommunicerad och konkretiserad vision får med sig personalen på förändringar ”i nästan hur hög grad som helst”.

En koncernchef påpekade att inom hans ansvarsområde låg, förutom vision, affärsidé, strategi och målsättningar, också koncerngemensamma policies för personal, information och ekonomi/finans. Förutom att ge riktlinjer för det administrativa arbetet, skapar och etablerar dessa policies de värderingar som påverkar arbetssättet inom företaget.



2.2 Ta ansvar

Beslutsfattande och ansvarstagande är ytterligare en dimension av ledarskapet som lyfts fram. Det är värt att observera att denna dimension, som traditionellt alltid förekommer i diskussioner kring ledarskap, endast blivit omnämnd i begränsad omfattning under våra intervjuer.

Fatta beslut

Det grundläggande för en ledare är att kunna fatta beslut, att vara beredd att handla. Betydelsen av att visa handlings- och beslutskraft kan ibland stå i motsats till att fatta optimala beslut. Men att undvika att fatta beslut kan vara sämre än att ta fel beslut.

Det påpekades att en ledare måste ha förmåga att identifiera styrkor och svagheter, våga ta chanser och därefter stå för sina gärningar. Ledaren måste också kunna vara en riskabsorbent och fatta beslut som organisationen inte förbehållslöst vill ta.

Det poängterades att även om det inom företag arbetas mycket med konsensus ligger ansvaret för att ta de slutgiltiga besluten på den enskilde ledaren. En person ansåg att en konsekvens av detta ansvar är att koncernchefen själv måste offentliggöra viktiga beslut för organisationen, inte minst sådana beslut som upplevs negativa.

Ta ansvar för helheten

Koncernchefen har det fulla ansvaret för verksamheten i relation till styrelse och omvärld, vilket omfattar såväl färdriktning som resultat och medarbetare.

I detta helhetsansvar på koncernchefs nivå ingår, vilket en av intervjuerna framhöll:

”att se till att det finns en strategi och en verksamhetspolicy som kan godkännas av styrelsen. Därefter måste man se till bemanning och organisation, dvs allt det som gör att man kan nå de uppsatta målen, och lägga upp den taktiska kortsiktiga planen, budgeten, som är ett sätt att följa upp och mäta”.



2.3 Skapa förutsättningar

Enligt koncerncheferna är en viktig roll för ledaren att skapa förutsättningar för medarbetarna att kunna utföra sitt jobb och utveckla sin kreativitet. I detta ingår att välja och utveckla medarbetare, skapa struktur/organisation, delegera, skapa ett gott arbetsklimat samt att fördela resurser.

Välja och utveckla medarbetare

Valet av medarbetare är grundläggande för en organisations utveckling och ur koncernchefsperspektiv gäller det att tillsätta och eventuellt avveckla sina närmaste medarbetare. En ledare måste se till att medarbetarnas goda egenskaper får möjlighet att utvecklas, exempelvis genom att se till att de får utvecklande arbetsuppgifter.

Flera av koncerncheferna talade om behovet av att utveckla medarbetare, dock främst som individer, inte som en grupp eller ett team. För koncernchefen ingår speciellt att utveckla övriga chefer eller, som en av ledarna uttryckte det, ”att vara de övriga chefernas samtalspartner”.

En av koncerncheferna påpekade dock att olikheter hos medarbetarna bör karakterisera en organisation. Ledarens uppgift ligger sedan i att ta vara på och nyttja de goda egenskaperna hos alla individer och skapa team bestående av kombinationer av människor som kompletterar varandra.

”De goda egenskaperna måste få möjlighet att utvecklas. En ledare får dela ut uppgifter som plockar fram de goda sidorna. När man väl har fått en sådan grupp att samarbeta kan man genomföra stora förändringar.”

Skapa struktur och organisation

Att strukturera och organisera verksamheten ingår i ledaruppgiften, speciellt när ett nytt sätt att leda införs.

Denna dimension av ledarskapet omnämndes dock enbart av två av koncerncheferna. Den ene av dessa påpekade att ”när man inför ett nytt sätt att leda, genom delegering, så måste det finnas en struktur så att styrningen fungerar”. Exempelvis om en koncern består av ett nätverk med många små företag behövs tydliga regler och en struktur för styrning. Den andre av koncerncheferna underströk vikten av att ledaren inser vilka krafter som

finns i förändringsprocessen och vilka motkrafter som kan släppas lösa om det skapas fel struktur. Flera av de andra ledarna menade dock att den operativa rollen som förr var att ta hand om praktiska frågor nu mer kommer att bestå i att skapa förutsättningar för förändring.

Delegera, ge befogenheter

Ledarskap idag består i hög grad av att leda genom delegering av befogenheter och det yttersta ansvaret för delegering ligger på koncernchefen.

En mycket stor enighet råder bland de intervjuade koncerncheferna om betydelsen av att delegera. ”För att kunna leda måste man delegera” som en av dem uttryckte det. En annan aspekt som fördes fram var att dagens informationsteknologi gör information tillgänglig för fler personer, vilket i sin tur möjliggör en högre grad av delegering av befogenheter och ansvar.

Även om de intervjuade ledarna var överens om vikten av delegering, ställde sig vissa kritiska till hur det faktiskt fungerar. En koncernchef redovisade sitt motto ”Mer till fler” och kommenterade att:

”medarbetare är utrustade med mycket kompetens och kunskap som skall användas, men frågor skjuts konsekvent uppåt. ... jag vill skjuta frågor ifrån mig, nedåt. Det faktum att man överdriver ledarens roll utgör en begränsande faktor.”

Skapa klimat

En ledares uppgift är att underlätta samarbetet mellan medarbetare genom att skapa delaktighet och ett gott arbetsklimat samt genom att stimulera teamarbete.

Ett gott arbetsklimat med förtroende mellan människor baseras på att det finns en inbyggd trygghet i organisationen. En kon-

cernchef påpekade att det måste finnas gemensamma värderingar i företaget och att nyckeln till "high-trust culture" är ledarskapet. Medarbetarna lägger frivilligt manken till om företaget befrämjar en kultur med hög tillit. Exempelvis måste ledaren ställa sig bakom medarbetaren om denne fattar beslut relaterat till ansvar som har delegerats till honom/henne.

Fördela resurser

En ledaruppgift är att fördela resurser till olika delar av organisationen.

Endast i ett fall omnämndes rollen att ge medarbetare nödvändiga resurser, vilket är tankeväckande då detta ses som en nyckelaktivitet enligt managementlitteratur.



2.4 Kommunera

En viktig uppgift för en ledare är att på olika sätt sprida information, att lyssna på vad medarbetare och andra har att säga för att förankra beslut och åtgärder.

Informera

I ledarskapet ingår att informera alla inom ett företag om vision, värderingar och beslut.

En ledare, oavsett på vilken nivå han eller hon befinner sig, har rollen av informationschef, enligt en av koncerncheferna. Han beskrev företagsledandet som tjtandets konst. Att nå ut med ett budskap om förändring kräver uthållighet och upprepning från ledarens sida. De flesta var dock nogga med att poängtera att det inte bara räcker med att informera – i ledarskapet ingår också att kommunicera.

Lyssna och diskutera

Grunden för kommunikation är att man inte bara sprider information utan att man också lyssnar till vad andra har att säga och tar detta till sig.

Det är viktigt med dubbelriktad kommunikation, dvs en ledare skall inte bara kunna förmedla ett budskap utan måste också vara receptiv och kunna ta emot information. En av de intervjuade koncerncheferna underströk att ömsesidig kommunikation är en förutsättning för ledarskapet av idag; dagens medarbetare lyder inte blint en order utan ställer högre krav än förr på att förstå varför, exempelvis när förändringar ska genomföras. I ledningens uppgift ingår alltså att kommunicera vision, mål och värderingar samt att skapa förståelse för dessa i företaget. För att åstadkomma detta krävs att man kommunicerar på ett tydligt sätt, på samtliga nivåer i organisationen.

”Det behövs en tydlighet i allt en ledare gör... det handlar inte om att tala högt utan om att tala så att folk förstår”.

Förankra

För att leda ett företag i förändring måste ledaren förankra alla beslut och åtgärder genom kommunikation och involvering.

Det var speciellt två koncernchefer som poängterade betydelsen av förankring. En av ledarna påpekade att ”det går inte att leda 100.000 om jag inte får acceptans”. Denne person tyckte sig urskilja en skillnad på ledarens roll idag i jämförelse med 70- och 80-talet vad beträffar behovet av att förankra beslut. På 70-talet eftersträvades en kollektiv beslutsprocess vilken var långsam och försvårade förankringsprocessen. Under slutet av 80-talet och början av 90-talet glorifierades istället ledaren och framställdes som den ende som kunde bestämma. Idag handlar istället ledarskap, enligt denne koncernchef, om mer sköra mekanismer där ledaren ständigt går en balansgång för att skapa acceptans bland medarbetarna för sättet att arbeta och få igenom beslut. Ledaren måste alltså vara i samklang med organisationen för att få backning och stöd.

För att skapa en förändringsbenägen organisation är förankringsarbetet speciellt viktigt. En av koncerncheferna lyfte fram behovet av att delegera befogenheter till medarbetarna som ett viktigt led i förankringsprocessen. Han menade att förändringstrycket ökar när medarbetarna själva utvecklar idéer och driver arbetet.



2.5 Motivera

Det går inte enbart att peka ut riktningen, en ledare måste också i egen handling visa vad som är viktigt, agera förebild och på olika sätt engagera och motivera organisationen.

Engagera

Att stimulera och engagera medarbetarna ingår som en väsentlig uppgift i ledarskapet.

Ledarskap handlar enligt ett flertal av koncerncheferna om att få med sig de närmaste medarbetarna mot gemensamma mål. På den direkta frågan hur en ledare kan motivera sina medarbetare varierade svaren. Betydelsen av att ha en nära kontakt med medarbetarna och att visa ett uppriktigt intresse för deras insatser lyftes fram. Eftersom dagens arbetsmiljö präglas av turbulens och snabba förändringar är det, enligt en av koncerncheferna, en av ledarskapets stora utmaningar att skapa entusiasm inför dessa förändringar. Vinstdelningsprogram nämndes som ett led i att skapa en delaktighet och entusiasm inför förändringar.

Värt att notera är att flertalet av koncerncheferna ej spontant tog upp frågan kring strategier för utformning av belöningsystem som en väsentlig ledarskapsuppgift. I något fall ansåg man att detta inte var en uppgift för koncernledningen, utan något som kan delegeras nedåt i organisationen.

Vara förebild

Det är av stor betydelse för en ledare att uppträda som ett föredöme för medarbetarna. Genom att i handling visa vad som är viktigt förmedlar koncernchefen till sina medarbetare vad som eftersträvas i organisationen, såväl när det gäller företagets inriktning som vilka värderingar som bör genomsyra företaget.

Ledarens roll som förebild togs genomgående upp i intervjuerna. En av de intervjuade påpekade att även de medarbetare som inte har direkt kontakt med koncernchefen påverkas av dennes sätt att agera. Koncernchefen har därför ett stort ansvar och måste agera konsekvent.

”Vad den högste chefen gör eller inte gör tenderar att ha ett stort signalvärde i hela organisationen. Speciellt vad han inte gör”.

I flera fall betonades betydelsen av att ledaren är en moraliskt/etiskt god förebild. En koncernchef poängterade att det rör sig om en inneboende egenskap hos ledaren:

”En ledare måste, lite diffust uttryckt, vara en god människa, i moralisk bemärkelse – en ledare måste ha det i sig naturligt, då blir den personen en trovärdig förebild.”

Vara synlig

Synlighet och tydlighet i det egna agerandet är en betydelsefull komponent i ledarskapet. Detta krävs från koncernchefens sida om han vill nå ut med ett budskap, speciellt med tanke på den höga förändringstakt som råder idag.

Synlighet och tydlighet kan enligt de koncernchefer som tog upp denna punkt innebära att ”vara ute i organisationen och argumentera”, att lämna tydliga riktlinjer och att agera konsekvent.

Två av koncerncheferna gav exempel på hur de valt att ”standardisera” sitt beteende som ett led i att förstärka tydligheten i ett budskap; de driver konsekvent en specifik fråga vid alla formella mötestillfällen internt såväl som externt. Ett av företagen har tex valt att sätta upp kvalitet som första punkt på dagordningen vid alla möten, dvs på samma sätt som förre koncernchefen Bob Galvin i mitten av 1980-talet skapade ett fokus på kunder och kvalitet inom Motorola.¹⁷



2.6 Följa upp

Följa upp

Ledaren har till uppgift att följa upp verksamheten och i uppföljningen ingår att man ger kritik, såväl positiv som negativ.

Inom managementlitteratur poängteras betydelsen av uppföljning av verksamheten. Vid våra intervjuer nämndes uppföljning mer sporadiskt som en komponent inom ledarskap.

Ett par personer ställde sig dock kritiska till svenska ledares förmåga att följa upp. Enligt deras erfarenhet har chefer av idag förstått vikten av motivation, men likväl brister det i uppföljningen. ”Det krävs uthållighet, man får inte bara vara visionär utan man måste följa upp”. En av dem påtalade att projekt som drivs mot uttalade mål har en förmåga att stanna upp innan implementering. Han framhöll att ledningen släpper taget för tidigt. ”De är mer intresserade av prototypen än de är av den färdiga produkten”.



2.7 Vår reflektion

Enligt de intervjuade koncerncheferna innebär ledarskap att inrikta, ta ansvar, skapa förutsättningar, kommunicera, motivera och följa upp. Nedan kommenterar och diskuterar vi några frågeställningar vi funnit väsentliga.

Samtliga koncernchefer är överens om att en viktig del av deras arbete utgörs av ansvaret för koncernens långsiktiga utveckling. I detta ingår att se till att koncernen har en vision och tydliga mål att arbeta mot. Däremot har koncerncheferna olika syn på vilken roll de skall spela när det gäller att genomföra aktiviteter i syfte att nå vision och mål. De är alla överens om behovet av delegering och involvering av medarbetarna. Frågan är däremot om samtliga engagemangsskapande aktiviteter kan skalas bort från koncernchefens bord eller om koncernchefen också måste vara lagledare, "coach", i vidare mening än enbart för den lilla gruppen direktrapporterande. Detta kan exempelvis gälla koncernövergripande satsningar på kvalitet, miljö och jämställdhet. De flesta koncernchefer, dock inte samtliga, tycks dock vara överens om betydelsen av koncernchefens agerande och involvering i större förändringsprocesser, vilket överensstämmer med senare tiders forskning och praktik.¹⁸

Att välja och utveckla medarbetare ser de allra flesta som en mycket väsentlig ledaruppgift. Det som koncerncheferna, med ett undantag, lyfter fram är att utveckla individer, dvs en relativt

traditionell syn på kunskaps- och färdighetsutveckling. Detta är en intressant observation med tanke på att allt fler akademiker, konsulter och företagsrepresentanter har börjat tala om betydelsen av att utveckla grupp/team- och organisatoriskt lärande.¹⁹ Betydelsen av högste chefens aktiva deltagande som utbildare är något som poängterats av internationella ledare²⁰ och som lyfts fram som en generell framgångsfaktor av ledarskapsforskare.²¹ Ingen av de svenska koncerncheferna talade dock om att lägga ned en stor del av den egna tiden på ledarutveckling, dvs spela en aktiv roll som utbildare av de närmaste medarbetarna.

Frågan kring strukturering och organisation av verksamheten nämndes av påfallande få koncernchefer, även om den ibland berördes implicit. Detta är intressant, speciellt med tanke på vad som ofta äger rum kort tid efter det att en ny chef tillträtt, nämligen att verksamheten omorganiseras, organisationsschemat ritas om och nya eller gamla människor tillsätts på nya befattningar. Speglar denna begränsade fokusering på omorganisation ett reellt skifte i riktning mot ett processynsätt, dvs där det naturliga angreppssättet istället är att utgå från en analys av kundbehov och utveckla de processer som behövs för att tillgodose kundbehoven och först därefter eventuellt organisera om? Flera av cheferna gav uttryck för en ökad inriktning mot processer och ”process management”, vilket skulle styrka en sådan uppfattning.

Ett flertal av koncerncheferna var väl medvetna om det egna agerandets betydelse för trovärdigheten i budskapet och för att visa vad som prioriteras.²² Frågan är dock i vilken grad denna insikt påverkar det egna beteendet. Finns det en systematik eller en strategi bakom koncernchefernas agerande? Hur genomtänkt agerar dagens svenska koncernchefer och i vilken utsträckning har de förmått internalisera sina värderingar och gjort dem till en naturlig del av det personliga beteendet? I vilken utsträckning använder man sig av symbolhandlingar, t ex. att sätta kvalitet överst på dagordningen? I vilken utsträckning agerar man istället på ett sätt som motarbetar det man säger sig vilja åstadkomma? Trots att en del exempel på förändrat beteende nämndes i intervjuerna kan vi inte med säkerhet besvara frågorna ovan. För

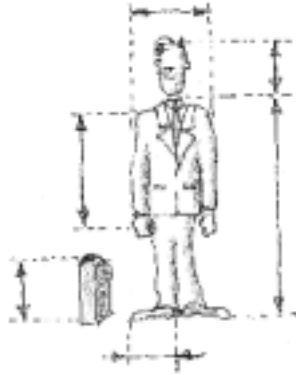
att kunna besvara dessa frågor krävs kompletterande datainsamlingar om faktiskt beteende.

De svenska koncerncheferna lyfte inte fram utformning av belöningsystem som en viktig uppgift för dem. Amerikanska koncernchefer har däremot framhållit att detta är en av deras mest betydelsefulla uppgifter.²³ Kan detta bero på att utformningen av belöningsystem i svenska företag i högre grad är reglerad via centrala avtal och lagar? Har denna ”tröghet” i sin tur medfört att svenska chefer inte ser detta som en central och integrerad ledarskapsuppgift? Att vi i ett flertal svenska företag observerat att belöningsystemen inte är i samklang med det som företaget strategiskt siktar på att uppnå, skulle kunna vara ett argument för en sådan tolkning.

En kommentar som framkom i intervjuerna är att svenska chefer är dåliga på uppföljning. Detta överensstämmer väl med observationer vi gjort i praktiskt arbete med företagsledning och chefer på andra nivåer i flera svenska företag. Varför är detta fallet? En anledning kan vara att det råder en handlingsinriktad filosofi i många svenska företag, ”vi har inte tid att tänka efter”. Istället för att följa upp och reflektera över vad och hur något åstadkommit, rusar man vidare och attackerar nästa symptom som dyker upp.²⁴ Ett annat skäl kan vara att det ibland är obehagligt att följa upp om något inte fullgjorts till fylles, dvs att svenska chefer helst undviker konflikter.²⁵

Kapitel 3

Vilka egenskaper bör en bra ledare ha?



Vi bad de intervjuade koncerncheferna att prioritera de tre viktigaste egenskaperna hos en bra ledare. En majoritet besvarade emellertid denna fråga genom att ange fler än tre egenskaper och ibland gavs svar som kan beskrivas som färdigheter snarare än som egenskaper. Vi har valt att redovisa alla svar som gavs när frågan om egenskaper ställdes. Liksom i förra kapitlet är rubrikerna (se fig. 2) ett resultat av en gruppering med hjälp av ett släktskapsdiagram.

Kompetens, beslutsförmåga, förmåga att få med sig människor, humanistisk grundsyn och förmåga att vara en "hel" människa är de fem rubriker under vilka vi kommer att presentera resultaten. Därefter följer vår reflektion kring de redovisade svaren.

Figur 2. Vilka egenskaper bör en bra ledare ha? – en samlad mental bild (Se bilaga 2 för fullständigt släktskapsdiagram.)





3.1 Kompetens

Koncernchefsbefattningen ställer höga krav på en ledares kompetens²⁶ i vid bemärkelse. Det gäller att förstå verksamheten, ha en förmåga att arbeta strukturerat och att kunna fokusera på väsentligheter i verksamheten. Kompetensen måste dock också omfatta viljan och förmågan att lyssna och lära och att vara lyhörd för vad omgivningen vill framföra.

Förstå verksamheten

Ledaren ska vara saklig och ha god kunskap om förutsättningarna för verksamheten.

Enligt flera av ledarna är denna kunskap avgörande för att skapa trovärdighet för den egna personen i organisationen. Förutom vikten av att besitta en god kunskap om verksamheten framhöll en av koncerncheferna betydelsen av att ledaren talar ”organisationens språk”. Även om en ledare använder korrekt terminologi, riskerar trovärdigheten att undergrävas om språkbruket inte överensstämmer med organisationens sätt att tala. ”Det handlar om att sätta sig in i själan av verksamheten så att man förstår vad folk talar om.” En annan ledare påpekade att en person inte behöver vara specialist inom ett fackområde för att befordras, istället är det viktigaste att personen ifråga är en balanserad människa.

Värt att notera är att de två intervjuade ledare som mest tydligt poängterade vikten av god kunskap om verksamheten, var personer som bytt bransch i och med att de blev utsedda till koncernchefer.

Strukturerings- och urvalsformåga

Koncernchefen måste ha en utvecklad förmåga att tänka och arbeta på ett strukturerat sätt. Vidare måste en ledare ha förmåga att välja ut och koncentrera sig på det som är mest väsentligt i en verksamhet.

De flesta av koncerncheferna vittnade om ett massivt informationsflöde som strömmar över dem från alla riktningar. Därför krävs en god förmåga att ta in och sälla stora mängder information. Denna förmåga är en förutsättning för att koncernchefen ska klara av sin uppgift att koncentrera verksamheten på det som är väsentligt, på "the vital few".

En person tog exemplet med utvecklandet av visioner för företaget; då krävs att ledaren är strukturerad i sitt tänkande och att han sedan strukturerat kan beskriva hur visionen ska uppnås.

Lyhördbet

Koncernchefens förmåga att lyssna är en avgörande egenskap. En ledare bör inte bara sända utan måste även ta emot inkommande signaler. Ledaren ska även ha förmågan att ta till sig de budskap som förmedlas av medarbetare och andra.

Förmåga att lyssna lyftes fram som en mycket betydelsefull egenskap i en klar majoritet av fallen.

"Förmåga att lyssna är avgörande. Då och då ser jag till att hålla käft en halvtimme och bara lyssna. Det är dualistiskt, ena ögonblicket ska man vara talför och debatera för att sedan vara tyst"

Ett flertal av koncerncheferna påpekade också att ledaren bör ha en ödmjuk attityd och en förmåga att ta kritik och diskutera problem även hos sig själv. "I ledningsgruppen är de stolta över att de kan och vågar kritisera mig." Problemet kan dock vara att medarbetarna inte för fram sina åsikter:

”Risken med att vara koncernchef är att alla säger det de tror man vill höra. Jag måste uppmuntra dem till att säga vad de verkligen tycker – säg nu emot!”.

En annan av de intervjuade koncerncheferna ansåg att en äldre typ av chef kan uppleva problem med att få ”nerifrån och upp kommunikationen” att fungera. Han tyckte sig se en generationsskillnad mellan de chefer som idag är i 50-års åldern jämfört med generationen kring 60 år vad beträffar förmågan att ta till sig kritik från sina medarbetare. Flera av koncerncheferna förklarade att möjligheten att ventilerat problem inom familjen (fru och barn) var av stor betydelse, speciellt nämndes att barnen kunde ha en betydligt mer ifrågasättande roll än vad många anställda kunde ge uttryck för.

”Att ha tonåringar i familjen ger bra träning. Då får man veta vad man går för...”.



3.2 Beslutsförmåga

Enligt de intervjuade samverkar olika egenskaper för att skapa beslutsförmåga. Kraft och mod i kombination med ett gott omdöme är grundläggande för beslutskraft men måste kompletteras med en lugn och balanserad läggning.

Beslutskraft

Ledaren måste ha ork och kraft för att kunna fatta beslut, samt vara utrustad med ett visst mått av mod. Kraft och mod ska emellertid interagera med ett sunt förnuft och en realistisk ådra.

En av ledarna uttryckte det som att ledaren bör ha en förståelse för när ett beslut ska fattas. Det innebär enligt honom att inte hastigt hoppa på ett beslut utan att vänta och avvakta. ”En ledare ska inte pilla på avtryckaren så att den går av för snabbt, utan dra iväg skottet när det är dags.”

En förutsättning för att kunna fatta svåra beslut är också att ledaren har ett gott självförtroende. Slutligen angav en av de intervjuade att en av de viktigaste förutsättningarna för att överhuvudtaget kunna fatta beslut är förmågan att lyssna.

Balanserad och lugn

Ledaren skall vara lugn och balanserad. Det gäller att ha en förmåga att inte ta med sig eventuella motgångar och problem hem.

Vid ett par tillfällen nämndes denna egenskap. Att vara lugn och balanserad ställdes emellertid inte i motsats till förmågan att chansa. Man skall klara av snabba kast och handla snabbt utan att drabbas av panik.

”Man måste kunna byta område snabbt. Ett möte före lunch, ett under lunch, ett efter lunch. Jag får inte låta mig slås ned av ett antal problem som uppstår under dagen och ta med mig det in i andra möten. Det handlar om att ta var sak för sig.”

En ledare ska tåla att bli ifrågasatt, vilket angavs som ytterligare en anledning till att en balanserad läggning är värdefull hos en ledare. En av koncerncheferna menade att en ledare bör ha en glad, ljus syn på framtiden och distans till problemen:

”Positivism behövs. Att ha en glad, ljus syn på framtiden, distans till problemen... sedan är min inställning att inget får vi gratis här i livet. Det är motvind och uppförbacke och det är en del av jobbet. Det är vi som ska göra det. Vi skulle inte ha blivit satta på det här jobbet om vi inte förväntades klara av det.”



3.3 Få med sig människor

En betydelsefull ledaregenskap är, enligt koncerncheferna, förmågan att få med sig människor. Detta förutsätter att ledare har egen drivkraft och förmåga att engagera medarbetare.

Drivkraft

För att få med sig människor krävs att en ledare har egen drivkraft, envishet och uthållighet.

De intervjuade påpekade att ledaren måste ha egen drivkraft och uthållighet. Detta krävs exempelvis för att övertyga medarbetare om varför en förändring är nödvändig och när det gäller att se till att beslutade åtgärder genomförs.

”Envishet – att följa upp, driva beslut ända in i mål .. kräver engagemang. Det är en svensk brist. Jag har varit med om projekt som drivits mot uttalade mål och resultaten har avrapporterats för implementering, men sedan har projekten inte gått i mål - det stannar av innan implementeringen”

Förmåga att engagera

Att leda medarbetarna mot ett gemensamt mål förutsätter att ledaren är visionär och har förmåga att kommunicera och engagera.

En öppen och ärlig kommunikation är i sig engagerande i en organisation, enligt ett flertal av koncerncheferna. Dessutom kan en uppföljning av människors arbetsinsatser vara engagerande, förutsatt att ledaren har en positiv attityd.

”Bara genom att visa intresse för vad människor gör, arbetar de. Man ska inte vara elak. Om man är ”tyken” går prestationerna ner, mindre effektivt arbete och i mindre omfattning.”



3.4 Humanistisk grundsyn

Ledarrollen har också ett starkt humanistiskt drag som både innefattar att ledaren bryr sig om människorna i företaget och att han förmår respektera och känna tillit till sina medarbetare.

Omsorg om medarbetarna

Att känna ansvar för medarbetarna är en betydelsefull egenskap hos en ledare. Det är viktigt att en ledare har förmåga att skapa och förmedla en känsla av trygghet och förtroende inom organisationen.

Omsorgen om medarbetarna kan ta sig många praktiska uttryck. En koncernchef nämnde att i vissa fall måste ledaren både ta initiativ och skapa förutsättningar för medarbetare att kunna reda ut tilltrasslade personliga förhållanden. Omsorgen om medarbetarna kan även innefatta ett kompisskap utanför arbetsplatsen. Ytterligare ett exempel är att ledaren står upp och stöttar sina medarbetare i deras yrkesroll.

Tillit till människor

En grundförutsättning för att vara en bra ledare är att man ska tycka om människor och trivas med mänskliga kontakter och att kunna känna tillit till andra människor.

Att våga lita på andra, vilket är en uppenbar förutsättning för att delegera befogenheter, framhölls som en viktig ledaregenskap av flera koncernchefer. En koncernchef uttryckte det i termer av att det är viktigt att ha ”en positiv grundsyn på mänskligheten, på livet.”

En av koncerncheferna tillade att hans utgångspunkt är att alla människor kan och vill utvecklas och att människor i en organisation inte kan betraktas som utbytbara kugor. Han framhöll att det är en ledares skyldighet att respektera olikheter.

”Jag tycker att alla har en skyldighet att respektera talang och även vissa egenheter bland medarbetarna. Jag gillar inte idén om likadana kostymer, slipsar, att alla har benan åt samma håll, osv. Det är tröttsamt när alla är lika.”



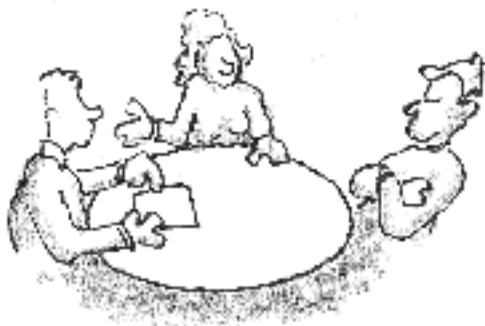
3.5 Vara en ”hel” människa

Det ställs även krav på ledaregenskaper som inte direkt är kopplade till yrkesrollen, men som har betydelse för en ledares förmåga att fungera på jobbet.

Vara en hel människa

En ledare bör också vara en ”hel” människa, dvs inte enbart leva för sitt arbete.

En av de intervjuade poängterade starkt att den viktigaste egenskapen hos en ledare är att personen i fråga är en hel och balanserad människa, eftersom chefskapet är så krävande. Han menade att de ledare som lyckas bäst är de som har en bra yrkesförmåga och samtidigt lever ett fullvärdigt liv; ”de som sover gott om natten blir bra chefer”. Ytterligare en person, som liksom den ovan nämnde tillhör de yngre ledarna i vårt urval, tryckte på vikten av att ha ett aktivt liv vid sidan av yrkeslivet.



3.6 Vår reflektion

Listan på ideala ledaregenskaper kan göras lång^{27,28}, men de egenskaper som lyftes fram av koncerncheferna i våra intervjuer var kompetens, beslutsförmåga, förmåga att få med sig människor, humanistisk grundsyn och att vara en ”hel” människa.

Avgörande för en ledares trovärdighet är dennes kunskap om verksamheten – det var en vanligt förekommande uppfattning bland koncerncheferna. När denna fråga togs upp, låg emellertid inte tyngdpunkten på betydelsen av koncernchefens fackkunskaper. Snarare lades vikt vid att ledaren har en god förmåga att inhämta och ta till sig kunskap om verksamheten. Här fördes således inte en diskussion om ledarens roll som generalist eller specialist²⁹, utan egenskaper kopplade till förmågan att förstå verksamheten lyftes fram, såsom lyhördhet och strukturerings- och urvals-förmåga.

Förmågan att lyssna och ta till sig synpunkter från sina medarbetare togs upp påfallande ofta. ”Att lyssna, lära och förstärka” var även det svar som koncernchefen för Motorola lämnade på frågan om de viktigaste egenskaperna hos en ledare.³⁰ Det är uppenbart att dagens ledare propagerar för en öppen och ärlig kommunikation där medarbetarna känner att de har frihet att fritt föra fram sina åsikter, även kritiska sådana. Den starka betoningen på en ledares förmåga att hålla en rak, öppen kommunikation med sina medarbetare förefaller vara en komponent som har fått allt större betydelse under senare år, vilket vissa av ledarna även själva påpekade.

Förmågan att ta till sig kritik beskrevs av ett par personer som en generationsfråga, där den yngre generationens ledare anses ha bättre förmåga att kommunicera och lyssna till sina medarbetare. Detta påstående är svårt att styrka utan att också ställa frågor till medarbetarna, men det är intressant att notera att lyhördheten och förmågan att lyssna har satts i starkt fokus under senare år.

Om en ledare verkligen besitter förmågan att urskilja berättigad och konstruktiv kritik kopplad till den egna personen, är utsikterna goda för att utveckla den egna ledarstilen. En god självkännedom, om egna starka och svaga sidor, är en uppenbar plattform för att en ledare ska kunna förbättra sitt ledarskap.³¹ Självkännedom har också betydelse för förmågan att förstå andra och vara empatisk, eftersom man använder sig själv som referens. Frågan i vilken utsträckning personliga egenskaper kan förändras eller ”övas in” är visserligen omdebatterad, men en förmåga att ta till sig och begrunda andra personers synpunkter är en god utgångspunkt.

Vissa av de egenskaper som togs upp i intervjuerna kan uppfattas som motpoler. Koncernchefen ska vara den drivande, energiskapande ledaren men samtidigt framstå som trygg och lugn. Att motsvara alla de krav på egenskaper som en ledare bör besitta kan te sig svårt för en enskild person. Men med en god självkännedom förbättras ledarens förutsättningar för att skapa ett

team, en ledningsgrupp, där olika personer kan bidra till att skapa ett komplett ledarskap.

Frågan om självförtroende dök upp när beslutsförmåga diskuterades. Emellertid förutsätter även förmågan att ta till sig kritik från sina medarbetare ett gott självförtroende. Inte självförtroende i dess negativa bemärkelse, dvs när den förknippas med en självtillräcklig attityd. Självförtroendet karakteriseras istället av att ledaren inte känner ett behov av att hävda sin egen persons betydelse utan visar ett uppriktigt intresse för vad medarbetarna vill föra fram och har förmågan att avgöra vad som är relevant att ta till sig.

Att agera god förebild i ord och handling framstår som en allt viktigare komponent i dagens ledarskap, vilket vi konstaterade i föregående kapitel.³² För att skapa trovärdighet i en organisation måste ledaren vara en moraliskt/etiskt god förebild, vilket ställer den enskilde ledarens personliga egenskaper i fokus. ”Ledarskap handlar om att förmedla goda egenskaper” som en av ledarna uttryckte det. Frågan är då om man kan lära sig att bli en god människa i moralisk mening, eller om detta är en inneboende egenskap hos en del människor, vilket antydde av en av koncerncheferna. Är det en inneboende egenskap skulle detta krav sätta nya begränsningar när det gäller urval av personer för ledarpositioner. Är det å andra sidan möjligt att påverka människors utveckling under senare stadier i livet, får utvecklingen av företagets värderingar och belöningsystem en mycket stor betydelse.

I flera amerikanska företag anser man att det är fullt möjligt att förändra de flesta ledares beteende, förutsatt att motivations- och bestraffningssystemen blir tillräckligt tydliga. I exempelvis Federal Express och Xerox låter man de underställda kontinuerligt utvärdera chefernas beteende. De svagheter som framkommer måste chefen ta tag i och meddela sina underlydande vad han ämnar göra åt saken. Därefter följs eventuella beteendeförändringar upp systematiskt. På högsta nivå fann sig Xerox också nödsakade att ha en speciell bedömning av chefers beteende på möten. Man ville åstadkomma en attityd- och beteendeföränd-

ring i riktning mot att lyssna, kommunicera, få med allas synpunkter och att undvika att någon sätter sig på andra.³³ I våra koncernchefsintervjuer har vi dock ej funnit några likartade system i de svenska koncernerna.

Ingen av de intervjuade koncerncheferna pekade på betydelsen av ett ”karismatiskt ledarskap”. Tillhör den karismatiska ledarstilen en förgången tid? Den förre SAS-chefen Jan Carlzons ledarskap hade inslag av detta. Är det ledarskap som nu utvecklas i svenska företag mer lågprofilerat men systematiskt gnetande? Lars Renström, divisionschef för telekabeldivisionen inom Ericsson Cables som erhöll Utmärkelsen Svensk Kvalitet 1995, beskrev företaget på följande sätt: ”ett vanligt företag, med vanliga anställda och vanliga ledare, som gör ett excellent resultat”.³⁴

Tänkvärda är även de funderingar som koncerncheferna förde fram kring olikheter: Man bör inte försöka skapa en stereotyp medarbetare, snarare uppmuntra och respektera olikheter. Utmaningen för ledaren ligger i att låta dessa egenskaper utvecklas och att skapa grupper där personer samverkar och kompletterar varandra. Dessa åsikter ligger väl i linje med tankarna kring den berikande inverkan olikheter har på ett teamarbete.³⁵

Värt att notera är den vikt som lades vid att inte leva uteslutande för sitt jobb utan att ha andra intressen vid sidan av yrkeslivet. Det betonades att privatlivet ska tillåtas att ta plats och inte trängas ut av ett ständigt övertidsarbete. ”En hel människa är en bra ledare”, som en av koncerncheferna uttryckte det. Frågan är dock hur många som till fullo inser betydelsen av det egna beteendet, dvs att koncernchefen i sin hårt belastade position agerar förebild även på detta området.

Kapitel 4

Vad krävs av en ledare i framtiden?

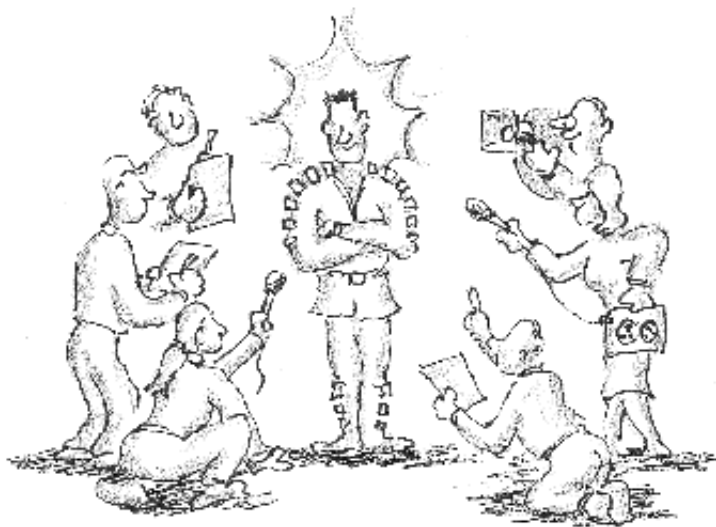


Efter att ha ställt frågor kring vad ledarskap innebär idag för de intervjuade koncerncheferna och vilka egenskaper som en bra ledare bör besitta, följde frågan om morgondagens ledarskap. Vad anser du kommer att krävas av en storföretagsledare i framtiden? Finns det ett behov av att förändra och utveckla dagens ledarskap?

Vid intervju-sessionerna framkom fyra framtida behov speciellt tydligt: Integritet, förmåga att få med sig sina medarbetare, mångkulturell kompetens samt förmåga att hantera ny teknologi och nya organisationsformer. Dessutom betonade några vikten av att inse att framtidens krav är dagens verklighet, dvs att framtiden redan är här. I detta kapitel presenteras de intervjuade ledarnas tankar under dessa fem rubriker och kapitlet avslutas med vår egen reflektion.

Figur 3. Vad krävs av en ledare i framtiden? – en samlad mental bild (Se bilaga 3 för fullständigt släktskapsdiagram.)





4.1 Integritet

Integritet

Exponeringen av storföretagsledare tenderar att ökas, därför är nyckelorden för framtiden integritet och psykisk hälsa.

Betoningen i framtiden kommer, enligt flera av koncerncheferna, att ligga på ledarens mänskliga sidor, då belastningen på koncernchefer visar tecken på att öka. Relationen till press och media lyftes fram som en bidragande orsak till att en ledare bör vara trygg och kunna ta emot tacklingar.

En direkt observation var att de koncernchefer som förekom i pressen omedelbart före eller efter den dag vi genomförde intervjun lade en större tyngdpunkt vid kravet att vara lugn och trygg för att motstå tacklingar. Detta i sig är en reaktion på den press man kan känna i den utsatta koncernchefspositionen.



4.2 Förmåga att få med sig sina medarbetare

En förutsättning för att få med sig andra människor i den önskade riktningen är att ledarens beslut, värderingar och handlingar överensstämmer, eftersom medarbetarna "läser av" ledarens beteende. Detta ställer höga krav på ledarens självkännet och integritet. Vidare måste ledaren ha en god kunskap om och förståelse för andra människor, inklusive hur människor fungerar i grupper och vilka krav detta i sin tur ställer på en lagledare. Till sist påpekades betydelsen av kommunikationsförmåga.

Människokännet

Grunden för ledarskap är att man kan förstå hur andra människor känner, tänker och agerar.

En av koncerncheferna påpekade att ledare i svenska företag inte får tillräcklig utbildning för att kunna förstå hur människor tänker och agerar.

”En bra utbildning i psykologi är en bristvara bland dagens ledare. Idag lärs det inte ut tillräckligt av den varan på ledarskapskurser. Istället ligger fokus på att lära ut attestregler och hur resultat- och balansräkning ska tolkas, medan skolning i hur människor tänker och agerar saknas”

Det betonades att ledare behöver ta större hänsyn till att människor är olika, tänker olika och reagerar på olika sätt. Exempelvis bör man fundera över om det är en skillnad i att leda kvinnor eller män och på vilket sätt man bör ta hänsyn till olika gruppers och individers bakgrund och förutsättningar.

Lagledare

En av de viktigaste komponenterna i framtidens ledarskap består i att skapa förutsättningar för förändringar.

Flera av ledarna var av åsikten att fokus på den operativa rollen kommer att minska till förmån för lagledarrollen. Kunskap om exempelvis gruppdynamik är viktigt att chefer på alla nivåer behärskar, eftersom ledarskap i allt högre grad handlar om att skapa team som effektivt kan samarbeta.

För att klara av lagledarrollen är det viktigt att ledaren är intresserad av sitt chefskap. Enligt en av koncerncheferna innebär det bl a att i högre grad vara tillgänglig för sina medarbetare i framtiden. Ett resultat av en sådan ledarskapsstil kan bli en omfördelning av den tid ledaren lägger på olika uppgifter.

Kommunikativ förmåga

Kommunikation i allmänhet och ledarens kommunikativa förmåga i synnerhet blir allt viktigare i framtiden.

En ökad decentralisering lyftes fram som en orsak till kommunikationens ökade betydelse. En av koncerncheferna tryckte på att ungdomar kräver mer idag; de vill veta vad som försiggår i organisationen och varför. För att framgångsrikt kunna leda sina framtida medarbetare förutsätts att ledaren är öppen för kommunikation i båda riktningarna.



4.3 Mångkulturell kompetens

Framtidens ledarskap ställer krav på ledarens förmåga att förstå och samverka med människor i såväl nationella som internationella sammanhang. En majoritet av de intervjuade ledarna lyfte fram aspekter på innebörden av att vara ledare i en mångkulturell värld. Dessutom tryckte flera av de intervjuade på vikten av att utveckla förmågan att få med sig och entusiasmera människor oberoende av nationalitet.

***Förmåga att förstå och samverka
med människor i olika kulturer***

En ledare måste ha förmåga att arbeta i olika internationella hierarkier med människor från olika kulturer.

Att arbeta i en mångkulturell omvärld innebär många utmaningar för en ledare. Det krävs att många vanföreställningar undanröjs och ett stort spektra av ny kulturell kunskap tillförs ledarskapet. I de stora internationella företagen krävs en tolerans för nationella särdrag. En av koncerncheferna ansåg att svenska chefer har en fördel i detta sammanhang:

”Det är bra att Sverige är ett litet land, vi har en hög toleransnivå för nationella egenheter. Tyskar och fransmän säger ofta ‘i vår kultur gör man si och så’, i motsats till svenskar”.

”Bra internationella chefer klagar inte på maten i ett land, de anpassar sig.”

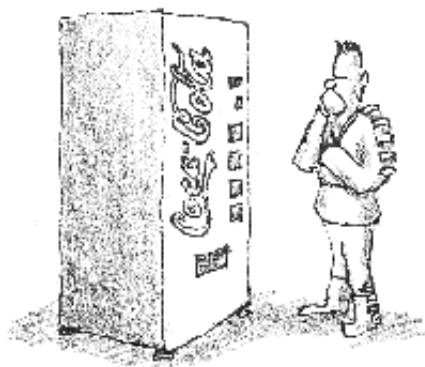
I och med att ett företag blir aktivt i allt fler länder, vilket är fallet i en majoritet av företagen i vårt urval, är det viktigt att utveckla lokala chefer i respektive land. Att lyckas att entusiasmera och leda chefer från andra nationer såg en av koncerncheferna som en utmaning för framtida ledare. Samtidigt ökar antalet nationaliteter inom bolagen i de enskilda länderna vilket ställer krav på ledarens förmåga att skapa förutsättningar för samarbete mellan dessa medarbetare.

Intressant att notera är att endast två av de intervjuade koncerncheferna har erfarenhet av att arbeta längre perioder i andra länder än Sverige.

Språkkunskaper

En ledare bör behärska flera språk i framtiden.

Den företagsledare som inte klarar av att kommunicera i internationella miljöer idag, har sämre förutsättningar att klara sitt uppdrag i framtiden. Språkkunskaperna nämndes av en koncernchef som en av komponenterna i den nya kulturella kunskap som en framtida ledare bör besitta.



4.4 Förmåga att hantera ny teknologi och nya organisationsformer

Ny teknik och nya organisationsformer ställer krav på den enskilde ledaren. Informationsteknologins ökade betydelse i organisationen påverkar ledarskapsrollen. Tendensen inom vissa företag att organisera sig i virtuella nätverk är en annan faktor som innebär förändringar för ledaren, i synnerhet för dem som verkar i världsomspännande koncerner.

Ny teknologi

Det faktum att vi idag befinner oss i en brytpunkt mellan industrisambället och IT-sambället ställer nya krav på ledarskapet.

En av de intervjuade pekade på att det mellan dagens ledare finns en skillnad som inte nödvändigtvis utgörs av en generationsklyfta. Det är snarare en skillnad mellan de som har förstått vad den nya tekniken kommer att innebära och de som inte har gjort det.

En effekt av informationsteknologins framfart är att små enheter i dag har tillgång till information på ett helt annat sätt än tidigare. Det möjliggör i sin tur en mycket högre grad av delegering. Enligt en koncernchef ställer denna utveckling krav på att ledaren i större utsträckning arbetar med strukturering av verksamheten så att styrningen fungerar. Vidare att han fokuserar på att utveckla kommunikationsvägar så att värden och budskap kan nå ut till medarbetare och vice versa.

En företeelse som har förändrats i och med ny teknologi är informationsflödet. En av koncerncheferna poängterade att det råder en makalös överinformation som inte kommer att minska. En framtida ledare bör därför ha en god förmåga att selektera information.

Nya organisationsformer

Den framtida ledaren ska vara en nätverksledare. Frågan om nya strukturer är nära sammankopplad med utvecklingen av nätverk och strategiska allianser, ibland i form av mer fasta transaktionsnätverk, ibland i form av virtuella organisationer där nätverket aktiveras då behov uppstår.

En av de intervjuade ledarna menade att när koncerner i framtiden består av ett nätverk av många små företag är behovet av tydliga strukturer och kommunikationsvägar en kärnfråga. En koncernchef, med nyvunnen erfarenhet av att arbeta i ledningen i en organisation med inslag av virtuell natur, menade att ledningens uppgift delvis består i att undersöka hur avtal kan slutas med lokala enheter och att försäkra sig om att samma värderingar genomsyrar organisationen. ”Då blir resultatet inte som i fallet med Barings Bank”, som denne person uttryckte det.³⁶

Nationella och internationella nätverk mellan såväl organisationer som enskilda personer får en ökad betydelse, enligt en av de intervjuade koncerncheferna. Ledarskapsrollen innebär i framtiden, enligt denne person, att i allt högre utsträckning skapa allianser. En ökad förståelse för omvärlden, både vad beträffar den politiska utvecklingen och vad som sker hos konkurrenterna, kräver mer av ledaren. Det är också av vikt att intryck och kunskap om omvärlden förmedlas till medarbetarna i den egna organisationen.

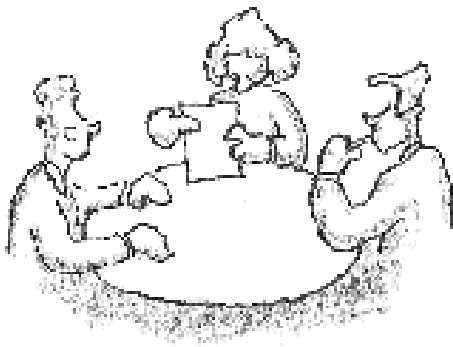
4.5 Insikt om att framtidens krav är dagens verklighet

Framtidens krav är dagens verklighet

De krav på ledarskap som är aktuella redan idag kommer att höjas i framtiden.

En av koncerncheferna betonade att vi redan är i framtiden, även om det finns de som inte inser det. En annan åsikt som uttrycktes var att den ledarstil som framgångsrika storföretagschefer anammar idag kommer att förstärkas.

En annan uppfattningen var att managementgurus och trender kommer och går, men att det finns vissa grundläggande aspekter på ledarskap som består, dvs att en chef ska ha en viss utbildningsnivå, kunskap i företagsekonomi samt de personliga egenskaperna att ha förmåga att lyssna, att handla och att stå för sina gärningar. Det står sig genom åren.



4.6 Vår reflektion

‘Integritet’ och ‘förmågan att få sina medarbetare med sig’ (människokännedom, lagledarskap, kommunikativ förmåga) poängterades av flertalet som intervjuades. Dessa förmågor kan delas in i två huvudgrupper. För det första, integritet och människokännedom, som har det gemensamt att de endast i begränsad ut-

sträckning kan läras in. Antingen har man en inneboende integritet, som grundläggs på mycket tidigt stadium i individens utveckling, eller också måste kraftigt yttre stöd till för att få individer att agera med hög integritet. Exempelvis har Motorola fastlagt att av två "key beliefs" angående hur alla anställda alltid ska agera, är den ena "constant respect for people" och den andra "uncompromising integrity". Dessa "key beliefs" förs fram på ett mycket kraftfullt sätt genom ett otal kanaler, bl a finns det tryckt på det lilla plastkort av ett kreditkorts storlek som alla Motorola-anställda erhållit. När det gäller människokännedom kan man i viss mån lära sig tekniker, dvs att ställa rätt typ av frågor, att samla in information etc. Senare tiders forskning har dock visat att förmågan att sätta sig in i en annan människas situation och se en fråga från dennes perspektiv, dvs empati, inte kan läras in utan är något som en del människor helt saknar. Denna förmåga torde vara en viktig komponent för den ledartyp som krävs i framtiden. Selektionsmekanismer måste därför utvecklas för att finna alternativa karriärvägar för människor som saknar förmåga till empati.

För det andra, lagledarskap och kommunikativ förmåga kan båda i högre grad än de ovan nämnda övas upp och människor kan utveckla en färdighet om man tar till vara, analyserar och reflekterar över egna erfarenheter och lär av andras erfarenheter. Detta ställer dock krav såväl på utbildning, praktisk träning och handledarskap som på att förutsättningar skapas för reflektion i det dagliga arbetet.

Få kommentarer från de intervjuade koncerncheferna berörde behovet av självkännedom, något som ofta ses som en utgångspunkt för framgångsrikt lagledarskap. Ej heller omnämndes kunskap och färdigheter i tekniker/metoder för att påverka och motivera människor.

En viktig kompetens är den mångkulturella förmågan. Denna består av förmågan att arbeta tillsammans i team med människor från andra kulturer, vilket kräver förståelse för dessa kulturer. Det rör sig om språkkunskap i vid mening, dels ren språkfärdighet,

dels sättet att kommunicera som inbegriper mer än själva orden, dvs kroppsspråk och uppförande. I affärssammanhang har det därför hävdats att det ibland kan vara en fördel att parterna möts för diskussioner på ett neutralt språk.

Informationsteknologins inflytande och applikationsmöjligheter är av central betydelse för dagens koncernchefer eftersom denna teknologi påverkar både företagets produkter och dess processer. Förmågan att kunna hantera informationsteknologi och de teknikskiften som denna medför blir därför viktig för framtida ledare. Teknikskiften är ett exempel på ett område som kräver ledarskap, dvs att få med sig organisationen i en ny riktning.

Förmågan att klara av organisatoriska förändringar påpekades av ett antal koncernchefer. Några har redan idag erfarenheter av att skapa virtuella nätverk. I ett av fallen var det klart snabbast växande affärsområdet uppbyggt som ett virtuellt nätverk, där en nyckelfunktion är att skapa och upprätthålla detta nätverk. En generell tendens som så gott som samtliga koncernchefer bekräftade är att vision och målkommunikation blir allt viktigare i företagen. Det möjliggör för människor i direkt kundkontakt att använda sin egen kreativitet för att på bästa sätt tillfredsställa kundens förväntningar. Den ökade förekomsten av virtuella nätverk ställer upp nya frågeställningar: Hur är det möjligt att sprida visioner och värderingar genom ett virtuellt nätverk? Vilka randvillkor och vilka begränsningar finns i denna typ av organisation som bygger på en mycket långtgående decentralisering och frihet i agerandet på lokal nivå? Vilka begränsningar skapas av reella fysiska och kulturella avstånd?

En jämförande analys av svenskt ledarskap

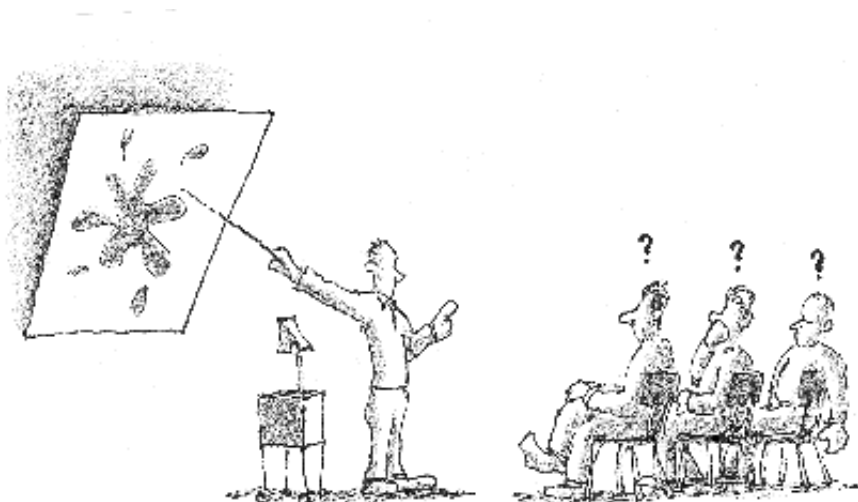
Är den syn på ledarskap som kom fram i vår studie i någon mening unik, eller finns det andra analyser som har visat på likartade resultat? Skiljer sig koncernchefers syn på ledarskap från den syn på ledarskap som återfinns på andra nivåer inom en organisation? Finns det någon tendens i tiden?

För att kunna diskutera ovanstående frågeställningar har vi valt att göra en direkt jämförelse mellan vår studie och två empiriska studier av svenskt ledarskap som publicerats under senare tid, Källström (1995) och Tollgerdt-Andersson (1996). Målsättningen är att identifiera likheter och skillnader med avseende på synen på ledarskap och ledaregenskaper samt att i viss utsträckning analysera bakgrunden till dessa skillnader. Vi avser således att med hjälp av denna jämförelse skapa en mer mångfacetterad bild av hur svenska ledare uppfattar sin roll idag och i framtiden.

I en brett upplagd intervjustudie har Källström (1995) strävat efter att presentera ”..en nutidsskildring av hur svenska ledare leder eller anser att man bör leda våra storföretag..” (sid. 10). Värt att notera är att av de 22 ledare som intervjuats finns inga överlapp med de 12 koncernchefer vi intervjuade. Den andra under-

sökningen, Tollgerdt-Andersson (1996), har en bredare empirisk bas, dels genom att den analyserar europeiskt ledarskap, dels genom att ledare från olika organisatoriska nivåer ingår. Datainsamlingen gjordes genom intervjuer kompletterat med en enkätundersökning. Vår jämförelse gäller dock enbart Tollgerdt-Anderssons analyser av svenskt ledarskap.

Avsnitt 5.1 presenterar en jämförelse av synen på ledarskap, avsnitt 5.2 innehåller en jämförelse av synen på ledaregenskaper och i 5.3 lyfts de avgörande skillnaderna fram mellan de tre studierna av svenskt ledarskap.



5.1 Ledarskap

Det finns en påfallande hög grad av samstämmighet i de tre studierna kring flera ledarskapsdimensioner. I samtliga undersökningar framkommer den stora betydelsen av ett visionsbaserat ledarskap, där visioner och mål kommuniceras och förankras i hela organisationen. I vår studie framhöll koncerncheferna vikten av att konkretisera visioner och långsiktiga målsättningar. Källström poängterar istället otydligheten i svenskt management som innebär att företagens vision ”måste tolkas av de anställda i

varje ny situation”, dvs att den ”tvingar medarbetarna att tänka själva”(sid.43). Vi tror dock inte att visionens otydlighet i sig är något typiskt svenskt.³⁷ Snarare rör det sig om att konkretiseringen av visionen blir otydlig, dvs det som Källström så riktigt påpekar leder till frustration när medarbetarna inte förstår otydligheten. Speciellt kan detta vara ett problem för medarbetare som ursprungligen kommer från andra kulturer. Man kan dock spekulera om anledningen till de olika slutsatserna i våra studier och frågan är om detta kan vara en generationsfråga.³⁸ De koncernchefer vi intervjuade underströk vikten av att målen konkretiseras och tre möjliga skäl till behovet av konkretisering kan identifieras. För det första kan ledare i svenska företag som i allt högre grad arbetar i en internationell miljö uppleva att otydligheten kostar för mycket. För det andra bidrar den ökande konkurrensen till att det finns ett behov av att koncentrera sig på det som är viktigt ur företagets helhetsperspektiv, vilket också ställer krav på tydlig målkommunikation. För det tredje är det en klar internationell trend att företag strävar efter att konkretisera vision och mål ända ned till att ge dem en tydlig innebörd för den enskilde medarbetaren.³⁹

I alla tre studierna ingår beslutsfattande som en del av ledarskapet.⁴⁰ I vår studie framhöll koncerncheferna vikten av att kunna fatta beslut och visa handlingskraft samt att ansvaret för att fatta de slutgiltiga besluten ligger på ledaren även när företaget arbetar mycket med konsensus. Källström använder sig istället av begreppet tvång och påpekar att ”Tvång är något som, beklagligt nog, måste tillämpas, när det som är tecknet på gott svenskt management – ’vision, kommunikation, konsensus’ – från ledarens sida sett, misslyckats (sid. 57).”⁴¹ En fråga är om det finns en reell motsättning mellan konsensusbaserade beslutsprocesser och det ansvar som en ledare har för en organisations förnyelse, eller om båda delarna är nödvändiga för ett företags hälsosamma och långsiktiga utveckling. Exempelvis poängterar Galvin (1996) att ledarskap framförallt består i att leda en organisation i en ny riktning, även i de fall den tidigare riktningen varit mycket framgångsrik. Detta kan då innebära att man som ledare (koncernchef) ibland måste gå tvärs emot den rådande gemensamma uppfattningen, dvs konsensus.⁴²

Enligt koncerncheferna i vår studie innebär koncernledarskap att ha det fulla ansvaret och att kunna vara riskabsorbent, våga ta chanser, fatta beslut som organisationen har svårigheter att fatta, samt att till sist stå för sina beslut och gärningar. Trots att alla som har ett ledaransvar bör veta att de aldrig kan skylla ifrån sig, hävdar Källström dock att det inte är ovanligt att ledare bryter mot detta och hänvisar till olika hinder som en ursäkt för utebliven handling. Han menar vidare att detta kan utgöra en svaghet med den svenska konsensusorienterade ledarstilen, eftersom konsensus kan fungera som en ursäkt för ett dåligt resultat. Detta förvärras ytterligare av att det ofta är lättare att skapa konsensus kring passivitet än kring aktivitet.

Liknande synpunkter kom fram såväl i vår som i Tollgerdt-Anderssons studie när utländska chefers syn på svensk management diskuterades. Hennes fråga till utländska chefer om deras syn på svenskt ledarskap gav svaret: ”.. att svenskt management kännetecknas av otydlighet och bristande beslutskraft. Man menade att strävan efter konsensus kan leda till otydlighet i ledarrollen samt en oförmåga att fatta beslut.” (sid.188) Denna synpunkt om bristande handlingsförmåga kom i vår studie framförallt till uttryck när vi bad koncerncheferna att kommentera andra länders företagsledares syn på svenskt ledarskap - vilket inte automatiskt också innebär att svenska koncernchefer anser att svenska ledare saknar beslutskraft. Frågan är dock mycket väsentlig och handlar i hög utsträckning om vad man som ledare anser sig ha möjlighet att påverka.⁴³ Denna påverkan kan naturligtvis ske på olika sätt, dvs om det finns en tydlig vision och målbild så borde behovet av att ändra beslut som fattats i konsensus vara betydligt lägre.

Alla tre studierna poängterar olika aspekter av ”skapa förutsättningar” som en väsentlig ledarskapsdimension. Rekrytering/utveckling och fortsatt utveckling av medarbetarna lyfts exempelvis fram både i vår studie och av Källström. Han påpekar särskilt vikten av mentorskap för ledarutveckling, något som också några av de koncernchefer vi intervjuade sade sig vara engagerade i. Tollgerdt-Andersson fann att nästan samtliga skandinaviska che-

fer hade utvecklingssamtal med sina medarbetare, men att det verkade vara ovanligt att medarbetaren i dessa samtal hade möjlighet att föra fram åsikter om hur han uppfattade chefen. Koncerncheferna i vår studie saknade också formaliserade rutiner för att få feedback från sina medarbetare och flera sade sig lita på att medarbetarna spontant skulle reagera.

Vikten av att skapa ett bra ledningsteam, lyftes fram i Tollgerdt-Anderssons studie, dvs att inte bara fokusera på individen/ledarens utveckling. I våra intervjuer kom inte detta fram som en explicit ledarskapsdimension, men i flera fall nämndes behovet av en kompetent ledningsgrupp.

Både i vår studie och hos Tollgerdt-Andersson betonades vikten av att skapa ett bra klimat inom företaget, ”ett gott arbetsklimat med förtroende mellan människor baserat på en inbyggd trygghet i organisationen” (vår studie). Tollgerdt-Andersson påpekade dock att ”Trots betoningen av öppenhet, tolerans, motivation och förtroende verkade det finnas en brist på detta, eftersom flera ansåg det vara ett problem med det ‘politiska spelet’ i organisationerna.” (sid. 93). Tollgerdt-Andersson spekulerar i att detta antingen kan bero på den bristande tydligheten eller på att det finns en brist på mjuk kompetens inom företagen. I några fall lyfte även våra koncernchefer fram behovet av att utveckla de mjuka sidorna, tex att kunna hantera konflikter och relationer till andra medarbetare.

I vår studie var det bara ett fåtal koncernchefer som spontant tog upp skapandet av en organisationsstruktur som en viktig ledarskapsdimension. Källström å andra sidan poängterar att ”Organisationen är ... ledarens främsta verktyg” och han fortsätter ”Decentraliserad kundorientering är därför utan tvekan de svenska ledarnas favoritprincip, när det gäller hur man organiserar en verksamhet.” (sid. 69). Behovet av delegering kommer dock fram i samtliga undersökningar. Att fördela resurser sågs inte som en väsentlig ledarskapsdimension av våra koncernchefer, ej heller togs det upp i de övriga två studierna.

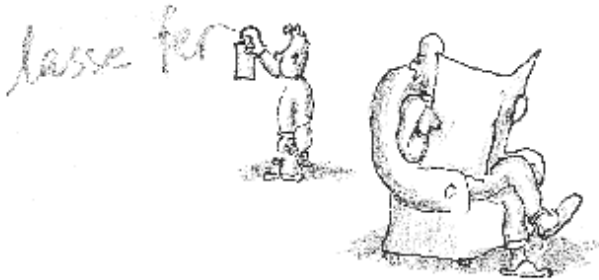
Det råder även en samstämmighet angående betydelsen av kommunikation. I vår studie och i Tollgerdt-Andersson poängterades att lyhördhet för vad medarbetarna vill framföra är viktigt för att en dubbelriktad kommunikation skall kunna fungera. Källström menar istället att ledarskap i svenska organisationer i hög grad består av försäljningsarbete och att kommunikation är att sälja vision och andra idéer.

Betydelsen av att förankra och skapa acceptans framhölls i vår studie. En observation i detta sammanhang, som alla tre studierna gjort, är att svenskar inte avslutar möten genom att tydliggöra vad man kommit fram till. Istället förväntas en svensk agera i enlighet med andan i den samsyn som man ”pratad ihop sig” om, vilket riskerar vålla problem om man har multikulturella ledningsteam eller arbetsgrupper.

Det finns en likartad syn på att ledarskap innebär att engagera, att fungera som en förebild, och att vara tydlig och synlig för andra medarbetare. Ledarens faktiska beteende är ett viktigt verktyg för kommunikation som visar vad som prioriteras. Medarbetarna uppfattar nästan alltid beteendet som mer trovärdigt än vad som sprids via tryckt text eller genom tal. Berättelser om hur ledaren agerar har en förmåga att sprida sig både internt och externt.⁴⁴

Endast ett fåtal av de koncernchefer vi intervjuade nämnde uppföljning som en komponent i ledarskap och i dessa fall var de också tveksamma till svenska ledares förmåga att följa upp. Detta är helt i linje med Tollgerdt-Andersson som påpekade att ”Svenska chefer upplevdes ha vissa svårigheter i uppföljning och tydlighet ..”. Källström å sin sida fann att för några av dem som han intervjuat ”Att vara ledare är ... i hög grad att kontrollera.” Källström ser två huvudfunktioner, dels syftar kontrollen till att säkerställa att visionen uppfattats och förverkligas, dels fungerar den som ”motivator”. Han fann två primära sätt, dels kontroll genom dialog, dels kontroll genom redovisning.

Uppföljning/kontroll är nära länkat till delegering och "empowerment"⁴⁵. Vilken roll har uppföljningen i en "demokratisk" organisation där människor har fått befogenheter som möjliggör ett långtgående ansvarstagande? Frågan är om vi inte närmar oss en av kärnpunkterna för ett gott ledarskap, nämligen vilken relation till medarbetarna en ledare kan ha i en organisation med en hög grad av "empowerment". Frischer har i sina studier av ledarskap i svenska FoU-enheter funnit att den traditionella uppdelningen mellan demokratiskt och auktoritärt ledarskap är otillräcklig. Istället har han empiriskt funnit att låtgå-ledarskap ("laissez-faire")⁴⁶, som lätt kan förväxlas med delegering och empowerment, är mycket vanligt förekommande och samtidigt förenat med sämre prestation.



Istället för ledarskap med empowerment och uppföljning i positiv mening finns det en risk att ledare lämnar medarbetarna vind för våg. Detta kan också delvis förklara den diskrepans som man funnit mellan intervjuer med svenska ledares syn på sig själva (samarbete, demokrati, konsensus, öppenhet och respekt för människor) och utländska ledares syn på svenskt ledarskap (otydlighet, bristande beslutskraft, konfliktundvikande, bristfällig uppföljning).⁴⁷

I vår studie poängterades betydelsen av att ledare i framtiden skall kunna hantera teknik- och organisationsförändringar. Ett tek-

nikskifte som speciellt lyftes fram är övergången till nya former av informationsteknologi. I en del av våra intervjuer kom också frågan om nya organisationsformer fram som en ytterst väsentlig faktor för tillväxt, exempelvis nätverk och imaginära/virtuella organisationer. Detta tydliga fokus på teknik- och organisationsförändring kom inte fram i de två andra studierna.

5.2 Ledaregenskaper⁴⁸

Det finns uppenbara beröringspunkter mellan de tre studierna även vad beträffar de intervjuades syn på ledaregenskaper.

Kravet på ledarens kompetens lyfts exempelvis fram mycket tydligt, men i samtliga tre studier nämns ledarens behov av fackkunskap endast i begränsad utsträckning. Den kompetens som efterfrågas i vår studie och som även betonas i Källströms studie, är att ledaren ”kan sitt företag” och att ledaren är väl insatt i frågor som ”rör företagets själ”.

Att lyssna på sina medarbetare, att ledaren är lyhörd för signaler, tas upp som en av de viktigaste egenskaperna för en bra ledare både i Tollgerdt-Andersson och vår studie. Källström påpekar istället att en ledare alltid måste vara beredd att läsa på och snabbt sätta sig in i ett nytt problem.⁴⁹

Specifikt i vår studie nämndes förmågan att selektera och välja ut vad som är viktigt att ta till sig för att kunna fokusera sitt eget arbete och organisationen i sin helhet på det som är mest väsentligt (”the vital few”). Denna egenskap kan tänkas vara speciellt viktig för en ledare på koncernchefs nivå, dvs för en person med det yttersta ansvaret för att identifiera och prioritera organisationens huvudinriktning. Å andra sidan kan detta fokus på ”the vital few” återspegla en tendens i tiden, att företagsledare i Sverige liksom också är fallet i exempelvis amerikanska och japanska konkurrentföretag, blir alltmer övertygade om betydelsen av att man måste välja och välja bort för att skapa en internationell konkurrenskraft.

I alla tre studierna påtalas vikten av en ledares beslutskraft, vilket kan sägas återspegla en traditionell syn på viktiga ledaregenskaper. Innebörden av beslutsförmåga omfattar bl a självtillit, självförtroende, balanserad läggning, kraft och mod. I diskussionen kring självtillit och vikten av att vara balanserad dyker frågan om sömn upp vid ett flertal tillfällen. En koncernchef i Källströms studie säger exempelvis att en bra ledare ”måste ha förmågan att sova gott” i likhet med en ledare i vår studie som menar att ”de som sover gott om nätterna blir bra chefer”. Dessa två citat kan naturligtvis tolkas i två riktningar, antingen att man som chef måste vara hårdhudad och kunna koppla av ifrån obehagliga beslutssituationer på jobbet, eller att man som chef sover gott om man har ”rent samvete” och agerar på ett etiskt oantastligt sätt. Båda dessa komponenter finns antagligen med, men det som betonas är att ledaren skall kunna tåla motgång och att bli ifrågasatt.

Svärdefinierade egenskaperna såsom ”sunt förnuft”, ”gott omdöme” och ”stå med båda fötterna på jorden”, framkom som eftersträvansvärda hos en god ledare i de tre studierna. Frågan om omdömet utvecklas över tiden besvaras inte i någon av studierna. En av koncerncheferna i vår studie hävdade dock att gott omdöme inte är något som kan utvecklas, vilket kan ställas i ljuset av den konventionella föreställningen att vishet endast kommer med erfarenhet och ålder.

I samtliga studier återfinns dessutom synen på att ledaren måste ha en egen drivkraft, ambition och förmåga att ta initiativ. Förmågan att kunna skapa nya idéer och ta nya initiativ är viktig, men den måste kompletteras av en annan väsentlig ledaregenskap, förmågan att engagera och att entusiasmera, vilken identifieras både av Tollgerdt-Andersson och av vår studie.

I båda studierna framhålls även förmågan att förstå och interagera med människor som en avgörande framgångsfaktor för framtida ledare. Förmågan att sätta sig in i andra människors situation (empati) har även framhållits i andra studier av ledarskap.⁵⁰ Värt att notera är att ledarens personliga och sociala kom-

petens genomgående lyfts fram som central i alla de europeiska länder som Tollgerdt-Andersson undersökt. Denna starka betoning på mänskliga relationer ställer frågan om såväl rekrytering som utbildning av ledare i fokus. Tar man vid tillsättandet av ledare på olika nivåer i tillräckligt hög utsträckning hänsyn till deras sociala kompetens? Svarar ledarskapsutbildning mot det behov som finns av människor med förmåga att arbeta med mänskliga relationer? Den senare frågan restes av en av de ledare som ingick i vår studie och hans eget svar var att så inte är fallet.

I vår studie betonas betydelsen av att storföretagsledare har integritet och utstrålar trygghet. Detta är en utgångspunkt för att kunna få med sig medarbetarna som "läser av" överensstämmelse mellan det som sägs och ledarens beteende. Denna aspekt kommer inte fram lika tydligt i de andra studierna.

I vår studie poängterades flera faktorer som vi samlade under rubriken "humanistisk grundsyn". Detta gäller dels en omsorg om medarbetarna som också kan sträcka sig utanför den direkta chef-anställd relationen, dels en grundläggande tro på människor, en tillit som är grundläggande för att en chef skall våga delegera. Denna tro på människor kom fram som en mycket viktig faktor i våra intervjuer, under det att frågan om delegering närmast betraktades som självklar. I vår studie nämndes dessutom betydelsen av att vara en "hel" människa för att vara en bra ledare, dvs att leva ett liv utanför sitt arbete och att inte uteslutande ägna sig åt sitt yrkesliv. Utan att dra långtgående slutsatser kan vi konstatera att det var de yngre ledarna i vårt urval som underströk detta. De ovan nämnda aspekterna på ledarskap nämns inte i de andra studierna.

Källström är ensam om att ha identifierat målinriktning som en viktigt ledaregenskap vilket kan tyckas förvånande. Behovet av tydlighet i ledarens sätt att handla och tala lyfts fram som mycket viktiga i vår studie och Tollgerdt-Anderssons, vilket borde förutsätta att ledaren har en god uppfattning om vad han eller hon vill uppnå.

Tollgerdt-Anderssons viktigaste dimension ”entusiasm för jobbet”, en egenskap som även framkommer i Källströms undersökning, finns inte med i vår studie. Vi fann inte heller att den enskilde ledarens samarbetsförmåga betonades. Istället beskrevs koncernchefen som den som skapar förutsättningar för medarbetarna att samarbeta.

En ständigt ökande internationalisering ställer nya krav på en ledare, vilket betonas i de tre studierna. Såväl språkkunskaper som erfarenhet från att arbeta i andra länder blir allt viktigare för en ledare. Det framkom dessutom, speciellt tydligt i vår studie, att en framtida ledare bör besitta förmågan att förstå och arbeta med människor från andra kulturer. En majoritet av de intervjuade koncerncheferna i vår studie leder företag som är aktiva i ett växande antal länder, vilket gör denna fråga mycket angelägen. Även inom den svenska delen av verksamheten återfinns flera medarbetare med många olika etniska bakgrunder. Därför är det viktigt för den enskilde ledaren att ha förmåga att skapa förutsättningar för människor med olika bakgrund att effektivt arbeta tillsammans mot de gemensamma målen.

De tankar kring mångkulturell kompetens som förs fram av de intervjuade ledarna stämmer väl överens med den kultur som många av dem säger sig vilja främja i den egna organisationen. Dvs en kultur som uppmuntrar olikheter oavsett om det handlar om personlighet, kön eller etnisk bakgrund.⁵¹ Andra företag har också vidtagit åtgärder som pekar i samma riktning. Exempelvis har Motorola och 3M policies i frågan som visar på att de strävar efter att främja ”diversity in gender, race, thought and processes”. Dessa tankar ligger även väl i linje med annan forskning som stödjer uppfattningen att team bestående av personer med olika egenskaper och bakgrund är mer framgångsrika.⁵² En förutsättning är dock att ledaren har förmåga att skapa förutsättningar för gott samarbete mellan sina medarbetare för att kunna ta tillvara på denna potential.

5.3 Skillnader i synen på ledarskap

Som nämnts i avsnitt 5.1 och 5.2 fann vi många paralleller mellan Källströms, Tollgerdt-Anderssons och vår studie. Det kom dock fram några avgörande skillnader mellan vår studie och de två övriga, vilket diskuteras nedan.

I relation till Källström finns avgörande skillnader på tre områden: konkretisering av mål, betydelsen av att vara en hel människa samt relationer till medarbetare. Dessa skillnader kan åtminstone i viss utsträckning förklaras av att det rör sig om en generationsfråga. I motsats till Källström, som hävdar att det enligt de personer han intervjuat är en fördel med otydlighet i vision/målsättning, så är koncerncheferna i vår studie överens om nödvändigheten av att konkretisera vad man strävar efter. Källström framhåller visserligen vikten av att ledaren själv är målinriktad, men detta innebär inte nödvändigtvis att denna målinriktning omsätts i en konkretisering av vision och mål. Vidare påpekar koncerncheferna i vår studie behovet av att en ledare är en hel människa,⁵³ med ett liv också utanför företagets portar,⁵⁴ vilket varken Källström eller Tollgerdt-Andersson har identifierat som något betydelsefullt. Både Tollgerdt-Andersson och vår studie lyfter också fram behovet av att skapa goda relationer till medarbetarna som en väsentlig ledaruppgift, vilket inte kommer fram lika tydligt i Källströms studie. Återigen tror vi att detta kan hänföras till att de personer Källström intervjuat i hög utsträckning tillhör en äldre generation, speciellt som denna punkt framförallt poängterades av de yngre koncerncheferna i vår studie.

På ytterligare en punkt skiljer sig Källströms uppfattning från de två övriga studierna, som båda framhåller behovet av att lyssna och vara lyhörd. Källström använder istället uttrycket ”försäljningsarbete” och marknadsföring av nya idéer. Han påpekar dock att ett sätt är den personliga dialogen (som rimligtvis är dubbelriktad). Vikten av att kunna lyssna som en utgångspunkt för gott ledarskap har även framhållits av ledare utanför Sveriges gränser.⁵⁵ Förmågan att kunna lyssna förutsätter normalt också en ödmjukhet som enligt vårt förmenande framförallt grundas på en inre trygghet hos ledaren. Källström är här av annan uppfatt-

ning och hävdar att det finns en naturlig konflikt mellan självförtroende och ödmjukhet.

Det finns vidare några väsentliga punkter där vår studie skiljer sig från båda de andra. För det första poängterar våra koncernchefer betydelsen av att fokusera på det som är allra viktigast och välja bort sådant som inte är av primär betydelse. För det andra, kommenterar man det alltmer ökande behovet av ledare som har förmåga att hantera teknikskiften och organisatoriska förändringar. Detta är frågeställningar som inte alls kommer fram i Källströms intervjuer och som Tollgerdt-Andersson omnämner i mer allmänna ordalag som behovet av att vara flexibel och förändringsbenägen.⁵⁶



Avslutningsvis vill vi dock än en gång understryka att vi fann en hög grad av samstämmighet mellan de tre studierna. Detta gäller i synnerhet följande ledarskapsområden som lyftes fram starkt av samtliga författare:

- visionsbaserat ledarskap där vision och mål kommuniceras och förankras
- beslutsfattande (där samtliga dock gav uttryck för en viss tveksamhet till svenska ledares förmåga)
- skapa förutsättningar och utveckla medarbetare
- kommunikation (men svenskar är otydliga när de avslutar möten)
- att engagera, vara förebild och synlig för att genom eget beteende visa vad som är viktigt.

Dessutom identifierade alla tre studierna följande ledaregenskaper:

- kompetens (i betydelsen att kunna sitt företag)
- sunt förnuft och gott omdöme
- egen drivkraft och förmåga att ta initiativ
- förmåga att hantera internationalisering i termer av språk och kultur.

Koncernchefens roll

Detta kapitel inleds med reflektioner kring koncernchefens roll vid förnyelse i ljuset av internationell forskning kring ledarskap och följs därefter av en diskussion kring de svårigheter som kan finnas för en individ att svara upp emot alla de krav som ställs på en toppledare.

6.1 Ledarskap – att se till att något händer

En av de viktigaste uppgifterna för en ledare är att föra en grupp människor eller en organisation i en ny riktning som är bra för gruppen eller organisationen.⁵⁷ På koncernchefsnivå innefattar detta förnyelse av koncernens verksamhet och när inriktningen ändras gäller det att kunna få med sig ett stort antal människor som kan befinna sig i många olika företag eller organisatoriska enheter.

Koncerncheferna i vår studie pekade dels på vikten av att kunna välja bort och fokusera, dels framhöll man betydelsen av att kunna förutse och hantera förändring, både i form av tekniskiften och i form av organisationsförändringar. I förändringssammanhang kan detta ses som två aspekter på i stort sett samma sak. För att

kunna hantera större förändringar är det nödvändigt att kunna lämna det gamla och att fokusera på något nytt som har förutsättningar att bära verksamheten in i framtiden.

Ett mycket tydligt internationellt exempel som inbegriper en radikal förändring av verksamheten gavs av Intels VD som förklarar sitt företags framgång under 1990-talet med att man 1985 bestämde sig för att sluta satsa på det som svarade för 90% av verksamheten (minneskretsar) och istället satsa alla ekonomiska och ledarresurser, inklusive koncernchefstid, på det område som endast svarade för 10% av verksamheten (processorer).⁵⁸

För att ett företag skall utvecklas och överleva på längre sikt krävs både att företaget kan tillfredställa dagens kunder med produkter/tjänster som produceras på ett kostnadseffektivt sätt, och att företaget samtidigt förmår utveckla konkurrenskraftiga produkter/tjänster för morgondagens kunder. Ledarskap handlar därför både om att skapa stabilitet/effektivitet, och att skapa förutsättningar för förnyelse i olika dimensioner – exempelvis teknologi, organisation och marknad. Denna simultana fokusering både på yttre och inre effektivitet, dvs både på att arbeta med rätt saker och på rätt sätt, understryks i våra intervjuer. Detta överensstämmer också väl med slutsatser från annan forskning.⁵⁹

Förmågan att, även i en organisation som idag är framgångsrik, kunna känna och identifiera behov av förändring är ett nödvändigt överlevnadsvillkor. Att därefter kunna leda organisationen i ny riktning, vare sig det gäller teknikskiften eller organisatoriska förändringar, utgör ytterligare en nödvändig förmåga för ledarskap. Detta är dock enklare i teorin än i verkligheten. Det finns många exempel på framgångsrika företag som stelnat och halkat tillbaka eller helt försvunnit.⁶⁰ Praktiker och forskare runt om i världen har försökt hitta sätt att hantera denna fråga. Utterback pekar på de generationsskiften som inträffat i nästan varje bransch han studerat, där tidigare ledare ersatts av nya vid teknikskiften, exempelvis från skrivmaskin (Underwood) via elektrisk skrivmaskin (IBM) och ordbehandlare (Wang) till PC (Intel/Microsoft).⁶¹ Utterback poängterar att det inte räcker att bara lyssna till ”voi-

ce of the customer”, utan det gäller att lyssna på rätt kunder för att kunna skapa något nytt/unikt som kan utgöra grunden för fortsatt tillväxt eller dominans.⁶²

Tushman och O'Reilly III (1997) hävdar dock att det finns flera exempel på företag som har varit framgångsrika i att både arbeta för kortsiktig effektivitet och för långsiktig förnyelse.⁶³

”Organizations can sustain their competitive advantage by operating in multiple modes simultaneously - managing for short-term efficiency by emphasizing stability and control, as well as for long-term innovations by taking risks and learning by doing.”

(Tushman & O'Reilly III, 1997, sid. 167)

Tushman & O'Reilly III hävdar därför att det vanliga fenomenet, att företag som är mycket framgångsrika men som senare förlorar sin konkurrenskraft, främst påverkas av chefers (managers) agerande och organisatoriska processer under tider av radikal (diskontinuerlig) teknisk förändring, och inte av marknadens osynliga hand eller samhällspolitiska åtgärder. För att lyckas behålla en ledande position över teknikskiften krävs det chefer som samtidigt kan skapa såväl stabilitet och små förbättringar som experimenterande och diskontinuerlig (radikal) förändring. Tushman & O'Reilly III menar att detta beror på chefernas förmåga att simultant vara såväl ”arkitekter” (utveckla strategi, struktur, kompetens och kultur), som ”nätverksbyggare” (vara politiker, skapa koalitioner) och ”jonglerare” (kunna bygga in spänningar och motsatser i organisationen och integrera dessa motsatser i en klar vision, för att företaget skall kunna fungera både idag och imorgon). Den sistnämnda funktionen, jongleraren som skapar förutsättningar för fruktbara spänningar, är något som våra koncernchefer inte nämnde explicit. Istället kom det i viss mån till uttryck i termer av att ge människor frihet, tillåta mångfald och undvika likriktning: ”Jag gillar inte idén om likadana kostymer, slipsar, att alla har benan åt samma håll”. Kanske jonglerandet är något man som koncernchef inte är helt medveten om, något som är lättare att se i efterhand.

Jonglerandet finns dock tydligt identifierat i andra termer: frihet, ”skunkwork”, ”bootlegging”,⁶⁴ etc, av både praktiker och forskare.⁶⁵ Det finns många exempel på betydelsen av att tillåta idéer som inte helt stämmer överens med den rådande uppfattningen i företagsledningen. Exempelvis utvecklades VHS-systemet av ett litet team inom japanska JVC, trots att företagsledningen hade beslutat lägga ned projektet.⁶⁶ På samma sätt utvecklades några av de mest betydelsefulla svenska innovativa produkterna, tex världens mest säljande läkemedel Losec, som företagsledningen beslutade lägga ned inte mindre än fyra gånger.⁶⁷ Men genom att det fanns ett visst utrymme för egensinnigt handlande i den lilla forskningsenheten Hässle, kunde projektet framgångsrikt drivas fram till ett genombrott. Därefter har naturligtvis Astras företagsledning stött projektet på alla upptänk-



liga sätt. Samma historia har berättats om Ericssons idag framgångsrika mobiltelefoner (handtelefonen), som vid ett flertal tillfällen var mycket nära ett totalstopp.⁶⁸

Detta är dock inte nödvändigtvis exempel på inkompetenta företagsledningar, som ibland har hävdats i stridens hetta, snarare ger det en god bild av en verklighet där en central koncernledning endast i begränsad omfattning själva kan svara för nyskapande. Detta gäller både nya produkter och radikala förändringar av sätt att arbeta.⁶⁹ Ledarskap på koncernchefsnivå handlar istället mycket om att tillåta motsatser, att låta olika inriktningar samexistera, för att skapa möjligheter för långsiktig överlevnad. När företagsledningarna i Astra, Ericsson och JVC nästan stoppade projekten men ändå lät kompetenta kreativa individer få kämpa i viss motvind och med en mycket stark känsla av eget ägarskap till det nya, så skapades en möjlighet till förnyelse. Nya idéer och innovationer kan endast i begränsad mening planeras fram, men

när de har växt fram från embryo till något som går att överblicka, då har koncernchefen en ny och betydelsefull roll. Denna roll är att ta till sig idéerna, omfamna dem och göra dem till sina egna, och på alla sätt förstärka och sprida det nya budskapet (produkten, teknologin, sättet att arbeta) internt och externt.⁷⁰

Både praktiker och forskare är överens om att såväl stabilitet som nyskapande krävs för att ett företag skall utvecklas och överleva. I likhet med flera andra ledarskapsforskare⁷¹ gör dock Harvard-professorn John P. Kotter (1990) en klar distinktion mellan management och ledarskap. Detta kan vara bra ur en analytisk synvinkel för att peka på skillnaden mellan att fokusera på kortsiktig effektivitet och långsiktig förändring. Då Kotter listar upp vilka aktiviteter management respektive ledarskap innehåller, får det dock delvis karaktären av en lek med ord. Den distinkta uppdelningen att management sysslar med kortsiktig plan och ledarskap enbart med vision och lång sikt verkar inte praktiskt fruktbar. I ledarskap ingår naturligtvis att man kan använda hela registret för att skapa förändring, dvs det bygger på den långsiktiga visionen, men rörelsen skapas av att man integrerar vision och mål ned på låg nivå – dvs det blir verkligt först då det påverkar beteendet, då sker rörelsen.⁷² Detta synsätt överensstämmer med något undantag väl med det som de intervjuade svenska koncerncheferna gav uttryck för.

Vi skulle därför vilja hävda att det finns ett kontinuum mellan statiskt och dynamiskt,⁷³ mellan management och ledarskap - och att båda behövs.⁷⁴ Ledarskap för förändring har också likheter med Schumpeters entreprenörsbegrepp, dvs "it consists in getting something done" och detta som skall göras är något som är nytt i någon mening, dvs en innovation.

Ledarskap innebär att se till att något händer, att influera andra människors tankar och handlande, och därigenom få organisationer att ta en annan riktning än vad som annars vore fallet. Detta innebär inte att en ledare alltid måste stå överst på barrikaden och peka med hela armen, istället har det alltmer blivit en fråga om att få andra människor att växa, ta initiativ och handla.⁷⁵ Ett

grundläggande krav är då att de är medvetna om i vilken riktning företaget/organisationen strävar. Betydelsen av att utveckla en vision och att konkretisera denna för alla medarbetare i termer av lång- och kortsiktiga mål, är något som koncerncheferna i vår studie alla var överens om.

Dagens anställda accepterar dock inte att arbeta för vad som helst utan söker mening i det man gör. Warren Bennis, som både har studerat och analyserat ledarskap och har egen praktisk erfarenhet som ledare för ett universitet, poängterar att en av de viktigaste sakerna som han lärt sig om ledarskap över årens lopp är att människor vill arbeta för något meningsfullt:

”What leaders have to realize is that people would much rather live a life dedicated to an idea or a cause that they believe in, than lead a life of aimless diversion. I think that’s what effective leaders are all about and that’s what creative collaboration is all about. It’s about creating a shared sense of purpose. ...the power of an organization will be that shared sense of purpose.”

(Bennis 1997a sid.161-162)

Detta är också något som understryks av andra koncernchefer än de vi intervjuade. Exempelvis har Percy Barnevik uttalat sig om att ABBs anställda vill se en mening i det de gör och att detta är speciellt tydligt bland yngre människor.

”..they are not happy just to work for a big company with high profits; they also like to see a purpose that goes beyond numbers.”⁷⁶

Ledarskap har alltid bestått i att leda människor i en annan riktning än den man var på väg i. Skillnaden är att idag är sättet att leda mer subliment genom att man simultant vill stimulera medarbetarna till att använda hela sin kapacitet. Detta ställer i sin tur krav på att det måste finnas mening i det som görs och att medarbetarna kan arbeta under viss frihet, känna eget ägarskap till förändringar och ha möjlighet att ta ansvar för det man gör. För

att till fullo kunna utnyttja potentialen krävs att ledaren är receptiv och kan ta till sig den kreativitet som frigörs genom ”självreglering”. I denna komplexa värld har koncernchefen huvudansvar för att skapa alla de förutsättningar som krävs för ett väl fungerande system, vilket ställer mycket höga krav på individen, koncernchefen.



6.2 Är kraven på ledaren omänskliga?

En fråga som man kan resa är om det är möjligt att motsvara alla krav som ställs på en ledare, eller är det så att kraven är omänskliga i den meningen att de kräver en slags supermänniskor? Exempelvis, som en av koncerncheferna lyfte fram: Är det möjligt att både vara visionär och strateg och samtidigt fungera som lagledare och hålla en nära relation? Finns det konflikter mellan dessa roller? Räcker tiden till, är det möjligt att prioritera och att delegera uppgifter som traditionellt varit av koncernchefs-karaktär till människor runt omkring? Utgör ledningsteam en möjlig lösning? Detta är i och för sig inte något nytt påfund. Historien är full av exempel på framgångsrika företag som haft en nära sammansvetsad ledningsgrupp, där olika individer har kompletterat varandra. Det förekommer många beskrivningar om ledningspar, där en tekniker och en affärsman kompletterar varandra, t ex Gunnar Larsson och Assar Gabrielsson (Volvo). Frågan är dock om de nya vidgade kraven på den högsta ledningen också leder till utveckling av nya organisatoriska former på högsta ledningsnivå. Exempelvis, vad innebär det att ha ett sammansvetsat exekutivt ledningsteam? Vilka problem av linje/stabs-

karaktär kommer i dagen om en koncern leds av ett exekutiv team istället för en exekutiv person? Vilka krav ställer detta på inbördes kommunikation?⁷⁷ R. Meredith Belbin, den brittiske forskaren som framförallt är känd för sin team-roll teori, ser det väl balanserade ledningsteamet som den sociala organisation som kan skapa bättre förutsättningar för företags långsiktiga överlevnad.

”Over time there has been a movement in opinion away from backing an heroic leader towards supporting a balanced and effective management team. In effect what has evolved is a newer form of social organization now recognized as offering better long-term survival prospects”
(Belbin 1996, sid.5)

Sitsen underlättas heller inte av de ökade kraven på att koncernchefen också skall vara en massmedial figur, som både inför börs och samhälle kan stå upp och klart och övertygande föra bolagets talan. Dessutom finns ett tryck på att koncernchefer skall engagera sig i olika samhälleliga sammanhang. Om detta ökade yttre tryck sedan kompletteras med internt ifrågasättande och otålighet, hamnar koncernchefen lätt i en omöjlig situation.

En del av de intervjuade koncerncheferna har svarat på detta tryck genom att prioritera det interna arbetet och sätta en klar gräns på vad de skall göra externt, både när det gäller omfång och innehåll. Andra svar på detta tryck, som dock ej kom fram vid våra intervjuer, kan vara att ledare på grund av den utsatta och osäkra situationen gör det bästa för att se om sitt eget hus, vilket exempelvis kan resultera i den typ av fallskärmsavtal som kommit i dagen under senare år.⁷⁸ I dessa fall skiljer sig de avgångna koncernchefernas uppfattning om vad som är rimligt vida från vad som i samhället i övrigt bedöms vara skäligt, dvs i relation till gängse syn på moral och omdöme.

En gissning är att även om det kanske kommer att finnas enstaka ”super-människor” som förmår axla nästan alla de krav som ställs på framtida ledare, så får vi i ökad utsträckning en form av kol-

lektivt ledarskap. Detta innebär att även den allra högsta nivån i våra företag omfattas av de principer om team-arbete som på andra nivåer har visat sig skapa fördelar. Detta gäller både i fråga om kreativt nyskapande och om värdering av alternativa vägar och gemensamt beslutsfattande som kan skapa enighet om rörelseriktning, vilket i sin tur har ett stort inflytande på genomförandet. Effektivt fungerande teamprocesser kräver dock väl fungerande rutiner och standardisering av arbetssätt för att skapa utrymme för kreativitet.

Ledarskap är naturligtvis inte enbart en fråga för den centrala gruppen i koncernledningen, ledare behövs på alla nivåer inom en organisation, dvs ledare i betydelsen att få andra att ändra riktning. Kotter (1990) påpekar att detta ledarskap är mycket vanligare och mycket viktigare än vad de flesta människor inser. Det är inte spektakulärt, inte dramatiskt, det drar inte till sig en massa uppmärksamhet, det pågår utan att människor lägger märke till det. Men, påpekar Kotter, i nästan alla "Great Performer stories" så finns det många "little acts of leadership".

"In these cases, something unforeseen happens, often in the nature of a crisis. A person steps into the situation, figures out which direction things need to move, communicates that successfully to a few other people whose help is needed, and then energizes himself/herself and the others to make something happen under difficult conditions."

(Kotter 1990, sid.83)

För företagets framtida överlevnad är det nödvändigt att många medarbetare på olika nivåer agerar och tar ledaransvar, vilket naturligtvis underlättas om det finns en tydlig och väl kommunicerad målbild för företaget som helhet. Detta "distribuerade" ledarskap kan i kombination med kollektiva former av ledarskap på högsta nivå samtidigt underlätta för individen på koncernchefsposten. Men mycket pekar ändå på att ledarskap på högsta nivå även fortsättningsvis kommer att innebära påfrestningar och ställa mycket höga krav på individen, koncernchefen.

Ledarskap i tanke, ord och handling – en slutreflektion



Inledningsvis, i första kapitlet, refererade vi till de stora förändringar som pågått under senare år när det gäller sättet att bedriva industriell verksamhet. Vidare poängterade vi behovet av ledarskap när det gäller att initiera och få till stånd genomgripande förändringar i organisationer. Frågan blir nu i vilken grad de tolv intervjuade koncerncheferna kan anses omfatta detta nya paradigms i tanke, ord och handling.

När det gäller ledarskap kan några huvudpunkter i paradigmet utkristalliseras ur litteratur och den praktik som bedrivs av ledande internationella företag.⁷⁹ Ledarskap handlar om att ställa upp en vision och se till att en mål-medel kommunikationsprocess kommer till stånd som resulterar i att samtliga anställda är fullt medvetna om företagets vision, lång- och kortsiktiga inriktning, och på vilket sätt det egna arbetet (enskilt och i grupp) kan bidra till att uppnå dessa mål (ett avgörande krav är att alla mål måste vara mätbara). En andra huvudpunkt är det synliga ledarskapet, att det framförallt är ledarens eget beteende (inte tal eller skrift) som avgör vad som verkligen är viktigt i företaget - detta beteende inkluderar också att ledaren förstår betydelsen av symbolhandlingar och framgångshistorier. En tredje huvudpunkt

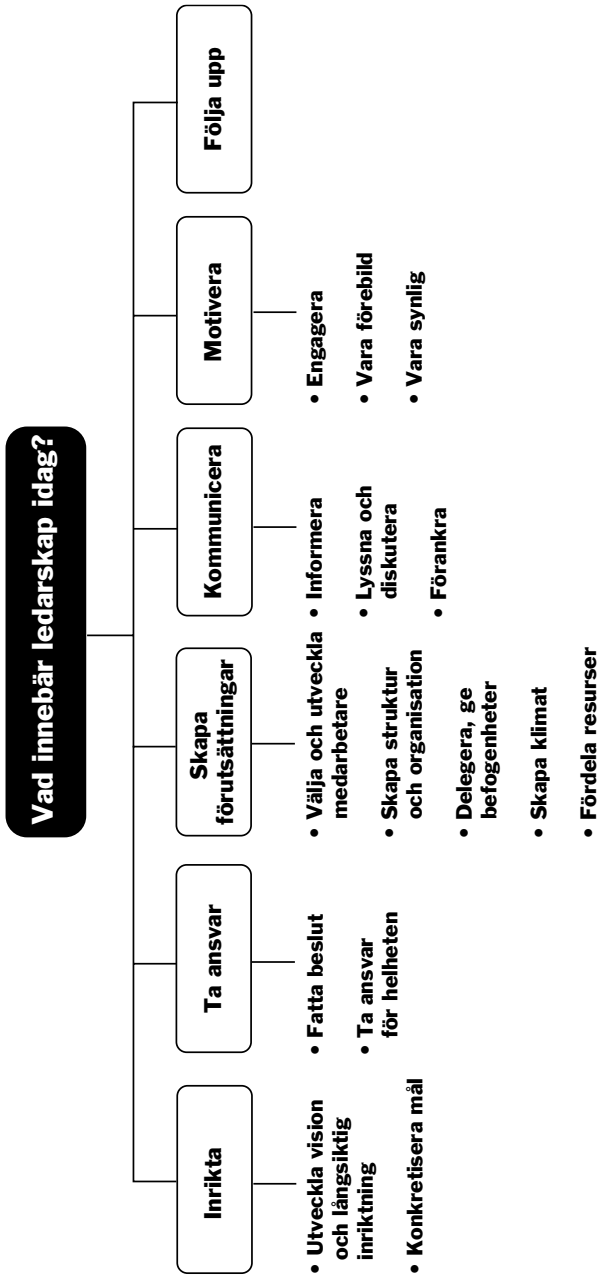
under ledarskap handlar om att ta ansvar för utveckling av ett belönings- och motivationssystem som är i samklang med företagets strategi.

Det är helt klart att de intervjuade koncerncheferna omfattar den första punkten, vision och målkommunikation, både i tanke och ord. De flesta företagen är också mitt inne i genomförandet av en målkommunikationsprocess, som på engelska benämns ”policy deployment”.⁸⁰ Det egna beteendets betydelse är också något som flertalet tänker på och funderar över, och i vissa fall betyder detta också att det egna beteendet påverkas, bl a i form av symbolhandlingar. Detta inkluderar även de som säger sig inte ha tid att både fundera på framtiden som strateger och att samtidigt fungera som företagets övergripande coach. Den sista punkten, utformning av motivationssystem, är något som flertalet ej ser som en central uppgift för en koncernledare och det är följaktligen ej heller något som man lägger ner sin själ i.⁸¹

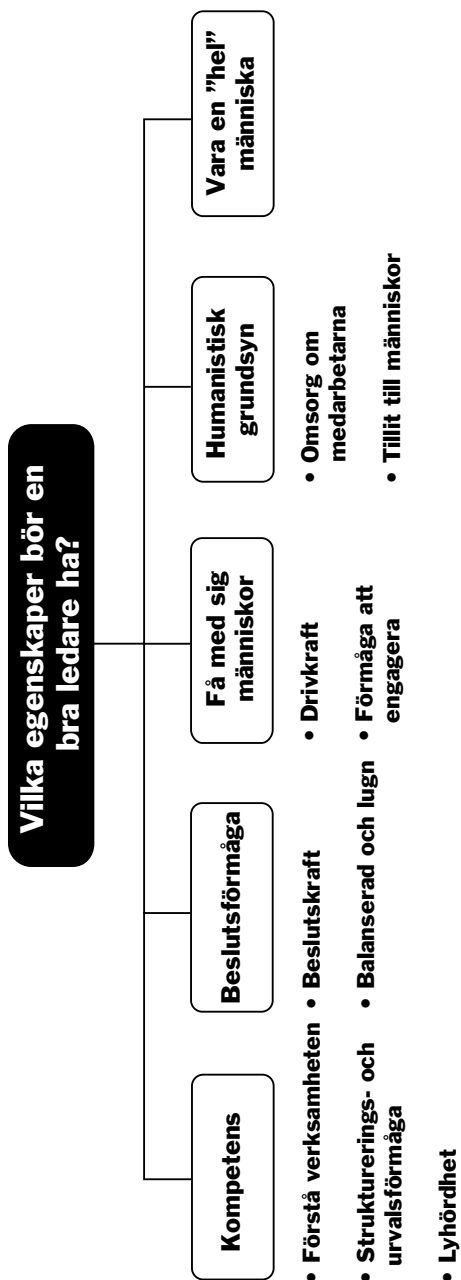
Sammanfattningsvis kan vi med en stark empirisk bas påstå att de svenska koncernledarna åtminstone i tanke och ord ställer sig bakom dessa centrala punkter för ledarskap i det nya paradigmet, med undantag för utveckling av motivationssystem. I vilken utsträckning tanke och ord också förverkligas i handling, kan vi inte uttala oss om med någon större säkerhet. De praktiska exempel som en del av koncerncheferna pekade på visar att de är medvetna om det egna agerandets betydelse, men i vilken grad detta genomsyrar ledarrollen kan endast undersökas genom att fråga människor i koncernchefens omgivning eller genom direkt observation. Detta torde därför vara ett både angeläget och spännande forskningsområde.

Bilagor

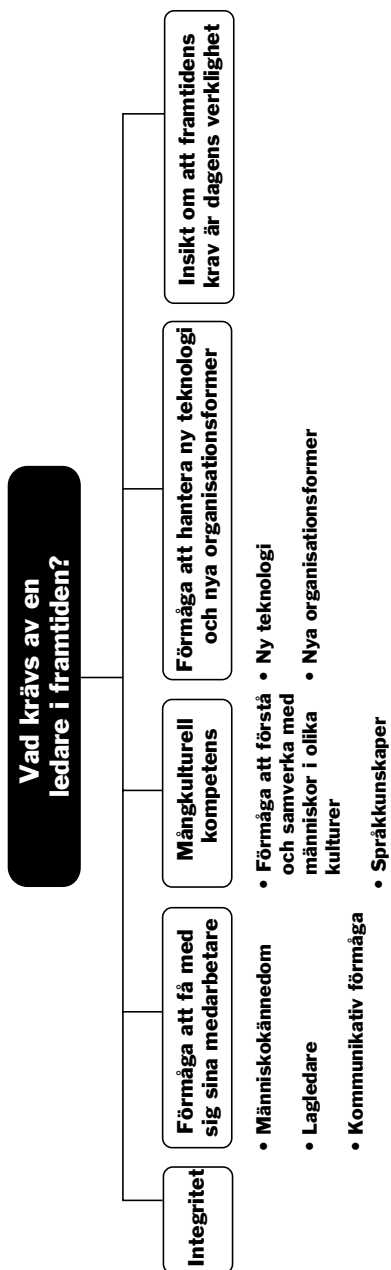
Släktskapsdiagram 1 – Vad innebär ledarskap idag?



Släktskapsdiagram 2 – Vilka egenskaper bör en bra ledare ha?



Släktskapsdiagram 3 – Vad krävs av en ledare i framtiden?



Fotnoter

- ¹ Kenney & Florida (1993).
- ² Alänge (1994).
- ³ T.ex. Tushman och O'Reilly III (1997) sid. 146, eller Nadler (1998) sid 269.
- ⁴ Veckans Affärer (1994).
- ⁵ Koncerncheferna för Ericsson och Handelsbanken föreslog en annan intervjuperson inom företaget (som kan komma att ingå i en annan fas av forskningsprojektet). Koncerncheferna för Axel Johnson och Skanska avböjde att delta i studien. Volvos koncernchef var positiv till en intervju, men av tidsskäl lyckades vi inte inkludera denna intervju. ABB ingår inte, eftersom endast koncerner med huvudkontor belägna i Sverige har tillfrågats.
- ⁶ Alänge (1994) sid 1.
- ⁷ Grupperna som skapas i släktskapsdiagrammen representerar olika ledarskapsdimensioner.
- ⁸ Jämförelsevis talar Senge (1990) om gemensamma mentala bilder ("shared mental pictures") som kan skapas genom att individers personliga mentala bilder lyfts upp till ytan och diskuteras i grupp med målsättning att åstadkomma en samsyn, dvs en gemensam mental bild. I vår studie har istället en samlad mental bild skapats med hjälp av släktskapsdiagram, baserat på intervjupersonernas individuella mentala bilder.
- ⁹ Analysen av ledarskap som presenteras i denna rapport baseras framförallt på de svar som framkom som ett resultat av de inledande öppna frågorna i vår frågeguide. Frågeguiden innehåller därefter mer specificerade frågor som kan utveckla förståelsen för koncernchefens syn på ledarskap. Dessa frågor är till sin natur dock mer ledande och huvudregeln för vår analys har varit att denna information inte har inkluderats i denna rapport. Undantaget är om informationen har karaktären av att enbart fördjupa något som koncernchefen i fråga redan nämnt.
- ¹⁰ Se t. ex. Beer mfl. (1990).
- ¹¹ En hel del av en ledares kompetens är sådant som inte artikuleras, utan det rör sig om "tacit knowledge" (tyst kunskap) i Polanyis (1966) termer.
- ¹² Ett mycket tidigt bidrag som behandlar frågan om ledarskap och makt är Fursten ("The Prince") av Machiavelli (1532).

- ¹³ "Leadership begins and ends with the problem of power. Power is the potential an individual has to alter the thought and action of other people." (Zaleznik 1993, sid. 526.) Det var också Zaleznik (1977) som initierade diskussionen i sin Harvard Business Review artikel "Managers and Leaders – Are they different?"
- ¹⁴ Bennis (1997) uttrycker det på följande sätt "… the difference between a leader and a manager rests on the status quo: Managers are willing to live with it, and leaders are not." (sid. 17).
- ¹⁵ Kets de Vries (1995) sid. 5-13.
- ¹⁶ Den empiriska datan strukturerades med hjälp av ett släktskapsdiagram. Släktskapsdiagrammet har byggts upp underifrån, dvs baserat på intervju-personernas svar på frågan. Svaren har grupperats "intuitivt" och dessa grupper (delkomponenter på lägsta nivå i bilaga 1) har därefter grupperats på ett liknande sätt till de sex huvudgrupper som återfinns i figur 1, dvs inrikta, ta ansvar, skapa förutsättningar, kommunicera, motivera och följa upp. En metodbeskrivning återfinns i avsnitt 1.3. Släktskapsdiagrammen i bilaga 2 och 3 har skapats på motsvarande vis.
- ¹⁷ Alänge (1992) sid. 20.
- ¹⁸ Se t.ex. Bennis (1997) eller Nadler (1998).
- ¹⁹ Argyris och Schön (1996).
- ²⁰ Kearns (1989), Jones (1992), Grove (1996).
- ²¹ Senge (1996), Tichy (1997).
- ²² Jämförelsevis pekar också Intel's koncernchef, Andy Grove, på betydelsen av att vara förebild och genom eget agerande visa vad som prioriteras: "if you are in a leadership position, how you spend your time has enormous symbolic value. It will communicate what's important or what isn't far more powerfully than all the speeches you can give. Strategic change doesn't just start at the top. It starts with your calendar" (Grove 1996, sid. 146).
- ²³ Alänge (1994).
- ²⁴ Alänge, Fjelkner och Scheinberg (1996).
- ²⁵ Phillips-Martinsson (1984), Daun (1989).
- ²⁶ Kompetens kan ses som en kombination av kunskap, färdighet och attityd (Alänge 1987).
- ²⁷ Kets de Vries (1993): "To limit leadership characteristics to a list of a few common dimensions (as is done all too often in research on leadership) is an insult to the reader's intelligence." (sid. xi).
- ²⁸ Exempelvis pekar Bennis (1997) på fyra gemensamma kompetensområden för 90 framgångsrika ledare i privat och offentliga verksamhet: "management of attention, meaning, trust, and self" (sid.82) samt tio karaktäristika för 40 dynamiska ledare i USA: "self-knowledge, open to feedback, eager to learn and improve, curious risk takers, concentrate on work, learn from adversity, balance tradition and change, open style, work well with systems and serve as models and mentors" (sid. 89-93).

- ²⁹ Diskussionen om generalisten respektive specialisten är vanligt förekommande i litteraturen. Zaleznik (1993) kommenterar denna diskussion på följande sätt: "... observers of business heatedly maintain that the executive is a generalist... manage processes ... general to all organizations ... transferrable from one organizations to another." och "The generalist school of thought will contend that having a well-defined expertise, a particular talent ... impedes thinking in broad terms ... constricted by the *specialists*' *tunnel visions*" (sid. 527).
- ³⁰ Alänge (1992) sid 20.
- ³¹ Schön (1983), Zaleznik (1993), Bennis (1997).
- ³² Sektion 2.5: "Vara förebild".
- ³³ Palermo (1995).
- ³⁴ Bennis (1997) kom fram till liknande slutsatser i sin stora studie av 90 framgångsrika ledare i USA: "Interestingly, the group includes only a few stereotypically charismatic leaders." (sid. 82). Nadler (1998) menar dock att när det gäller mer radikala förändringar finns ett behov av karismatiska ledare ("mythic leaders"): "But I have yet to find a single example of an organization that successfully underwent discontinuous change without the personal involvement of a chief executive who could do exceptional things in exceptional ways." (sid. 269).
- ³⁵ Belbin (1981).
- ³⁶ En lokal börshandlare i Singapore, Nick Leeson, handlade under mitten av 1990-talet på egen hand och förorsakade anrika Londonföretaget Barings Bank så stora förluster att företaget blev konkursmässigt.
- ³⁷ Se exempelvis NECs "Communication & Computers", eller General Electric's "Boundaryless ... Speed ... Stretch".
- ³⁸ De personer som Källström intervjuat tillhör i hög utsträckning en tidigare ledargeneration och är i flera fall pensionärer idag.
- ³⁹ I japansk tradition används beteckningen "hoshin kanri" (eller "policy deployment") för denna process. Den har också anammats i sin helhet eller i modifierad form i amerikanska och europeiska företag (Alänge 1994).
- ⁴⁰ I Tollgerdt-Andersson nämns inte beslutsfattande som en ledarskapsdimension, men beslutskraft framhålls som en ledaregenskap.
- ⁴¹ Källström kommenterar att berättelserna om tvång i hans intervjuer oftast kom fram mellan raderna, eller genom ledarnas antydningar om kollegor.
- ⁴² Galvin illustrerade detta med att peka på hur han tvärs emot övriga inom Motorolas ledningsgrupp drev igenom investeringen att etablera Motorola University – en investering som idag anses mycket viktig för verksamheten, men som då av de övriga i ledningsgruppen antingen ansågs vara för dyr, komma vid fel tidpunkt, eller av annat skäl vara olämplig att genomföra. (Galvin 1996, personlig kommunikation.)
- ⁴³ Ledarens upplevelse av vad han/hon tror sig kunna påverka (ledarens kontrollspann eller "locus of control") har betydelse för resultatet. Detta har bland annat visats i studier av produktutvecklingsgrupper, där upplevelse av starkt inflytande var förenat med bättre prestation (Frischer 1994).

- ⁴⁴ Betydelsen av denna typ av historier för att förändra företagskultur har påvisats i flera internationella studier. Exempelvis visade Alänge (1992) att historier om ledares beteende spreds, både omedvetet och medvetet, och därigenom påverkade förändringsprocessen inom Motorola-koncernen (sid. 19-20).
- ⁴⁵ "Empowerment" har ingen direkt svensk översättning, men betyder att underställda får befogenheter och möjligheter att kunna utveckla och förbättra det egna verksamhetsområdet ("ägarskap till förändring").
- ⁴⁶ Frischer (1994) bygger här på Lewins tidiga arbeten, dvs där "democratic" och "authoritarian" jämfördes med "laissez-faire" ledarskap (Lewin et al. 1939).
- ⁴⁷ Tollgerdt-Andersson (1996) sid. 188.
- ⁴⁸ Trots vissa skillnader i angreppssätt anser vi det värdefullt att jämföra resultaten. I de fall vi anser att skillnader eller likheter kan vara en följd av den metod som använts för datainsamling kommenterar vi detta. Se Alänge, Lindström & Lundberg (1997, avsnitt 3.1) för en jämförelse av metod i de tre studierna.
- ⁴⁹ Källström kommenterar dock att ett par ledare hade påpekat att det är farligt med personer som tror att de kan allt direkt – och att det är bättre med chefer som vet att de måste lyssna på sina medarbetare. (sid. 105).
- ⁵⁰ T.ex. Kets de Vries (1994), Kets de Vries (1995) sid 232, McClelland (1995).
- ⁵¹ Sverige 2000-institutet, vars syfte är att verka för ökad mångfald i arbetsliv och samhälle, bildades i augusti 1996. Institutet arbetar bl a med information, opinionsbildning, kompetens- och kunskapsförmedling i frågor som rör mångkulturell kompetens. Instiftare och ägare av Sverige 2000-institutet är Intressentföreningen Sverige 2000 som består av medlemmar från näringsliv, myndigheter och stat. Två koncernchefer i vår studie har medverkat i etablerandet av Sverige 2000-institutet.
- ⁵² Utterback och Reitberger (1982), Belbin (1996).
- ⁵³ En annan välkänd svensk koncernchef, Percy Barnevik, uttrycker i en intervju detta på ett liknande sätt: "People need to have families; they need to have hobbies, they need to have children – I have three myself. If you're not a whole person who can handle a whole life, you're not a good manager either" (Kets de Vries, 1994, sid. 31).
- ⁵⁴ Behovet av att vara en hel människa återfinns som ett av fem karaktäristika på "outstanding leaders" som Bennis (1997) observerat: "... all these individuals seemed to have a balance in their lives between work, power, and family or outside activities." (sid. 227).
- ⁵⁵ Alänge (1992) sid. 15-16.
- ⁵⁶ Andra forskare i Sverige (Ekvall 1988, Ekvall & Arvonen 1991) har dock pekat på att man i takt med ökade krav på förändring i samhället har identifierat en tredje ledarstilsdimension, den "förändringsinriktade ledarstilen", vid sidan av de två tidigare etablerade (den uppgiftsinriktade och den relationsinriktade). "En ledare som utmärks av detta beteende är en pådrivare av förändring och utveckling, engagerar medarbetarna i projekt, har en kreativ attityd, är risktagande och har visionära kvaliteter." (Ekvall et al. 1996, sid 141).
- ⁵⁷ Se kapitel 2.
- ⁵⁸ Grove (1996).

- ⁵⁹ Exempelvis Jacobsson och Ehrnberg (1995), Leonard-Barton (1995), Tushman och O'Reilly III (1997).
- ⁶⁰ Exempelvis svenska Facit, världsledande på mekaniska räknemaskiner, förmådde inte förändra sig till den grad som krävdes då tekniken skiftade från finmekanik till elektroniska kalkylatorer.
- ⁶¹ Utterback (1994), kapitel 1.
- ⁶² Utterback (1997), personlig kommunikation.
- ⁶³ Tushman & O'Reilly III (1997) exemplifierar med GE Medical Systems, Intel, Microsoft, Ericsson Radio, Alcoa, Ciba Vision, Hewlett-Packard Printers och BOC Gases, och kommenterar att dessa: "have all proactively moved from today's to tomorrow's successes through innovation and change." (sid. 13).
- ⁶⁴ "Skunkwork" är beteckningen för ett team med en kraftfull projektledare (som ofta rapporterar direkt till VD) som oberoende av den existerande organisationen sätts samman för att driva ett viktigt projekt i hamn (Deschamps & Nayak, 1995 sid. 239) och "bootlegging" innebär att ett icke auktoriserat utvecklingsprojekt drivs vidare inom ett stort företag genom att pengar kanaliseras till det från andra konton mot ledningens intentioner (Nayak & Kettingham, 1994 sid. 401).
- ⁶⁵ Sjölander (1983), sid. 35.
- ⁶⁶ Alänge, Granstrand & Sjölander (1988).
- ⁶⁷ Östholm (1995).
- ⁶⁸ Lundkvist (1995).
- ⁶⁹ Koncernledningens roll när det gäller större förändringar av inriktning, inte bara när det rör sig om produkter och teknologi, utan också om större förändringar i sätt att arbeta eller organisation har belysts av flera forskare, t ex Beer et al. (1990), Alänge (1992).
- ⁷⁰ Beer et al. (1990) har visat att större förändringsprojekt som initieras och drivs av en central koncernledning har en hög misslyckande andel. Däremot, har förändringar som initieras någonstans ute i linjeorganisationen och som kan uppvisa resultat, och därefter sprids med hjälp av den centrala koncernledningen, betydligt större möjligheter att lyckas.
- ⁷¹ T. ex. Zaleznik (1977).
- ⁷² Beckhard (1997) uttrycker detta på följande sätt: "En vision, ett 'mål' på ett antal års sikt, något att sträva efter är nödvändigt, men det ger inte upphov till förändring. Det är ett viktigt steg att bryta ned visionen till ett mål på medellång sikt, ca 2 år, det blir mer hanterbart, men fortfarande ingen handling. Vad som krävs för att sätta igång en förändring är att man har ett mål som känns tillräckligt nära, ibland kan detta för en individ ligga på något som skall uppnås inom 3 månader."
- ⁷³ Alänge (1987) utvecklade en analytisk begreppsapparat bestående av statisk och dynamisk management och teknisk förmåga. I denna utgjorde "administrative capabilities" den statiska förmågan och "entrepreneurial capabilities" den dynamiska förmågan av det som benämndes "management" eller "managerial capabilities". Entrepreneurial capabilities har här betydelsen att kunna leda en organisation i en ny riktning, vare sig det rör sig om att lansera en ny produkt, ny produktionsmetod, gå in på en ny marknad, använda en ny distributionskanal, nya råmaterial, ny organisation, etc. (dvs. i enlighet med Schumpeter (1934) definition av entreprenör och innovation).

- ⁷⁴ Vad Zaleznik och Kotter önskar belysa genom att särskilja begreppen management och ledarskap har snarast sin grund i att man vill poängtera att "statiskt" management innebär ett management i riktning mot tillbakagång, och att "dynamiskt" management (ledarskap) i stor utsträckning är otillräckligt i stora företag i USA.
- ⁷⁵ Organisationer kan i detta perspektivet allt mer ses som självreglerade system och "självreglering" kan ses som en annan term för "empowerment" (Janov, 1994, sid. 159).
- ⁷⁶ Kets de Vries (1994), sid. 30.
- ⁷⁷ Som en jämförelse kan nämnas att Honda under en lång serie av år styrdes av en grupp på 30 direktörer som alla satt i samma rum, inte hade egna fasta skrivbord utan delade på dessa, och där ett stort runt bord fanns i centrum där alla frågor av betydelse diskuterades och dit direktörerna i rummet kallades vid behov genom att någon ställde sig upp och påkallade uppmärksamhet. (Alänge, Granstrand och Sjölander, 1988)
- ⁷⁸ Exempel som förekommit i debatten har varit Apoteksbolagets förre VDs 20 miljoners fallskärm och halvsvenska Pharmacia-UpJohns fd koncernchef vars fallskärm uppgick till över 100 miljoner kronor.
- ⁷⁹ Alänge (1994), avsnitt om "Synligt Ledarskap", sid. 3-6. Denna analys baserar sig på vad som är gemensamma karaktäristika i ett antal företag från Europa, Japan och USA.
- ⁸⁰ Denna målkommunikation görs ofta med hjälp av ett sk. trädidiagram. Trädidiagrammet beskriver de viktigaste determinanterna för framgång (ofta i termer av 'nöjda kunder', 'nöjda medarbetare', 'nöjda ägare', 'rätt arbetssätt') och dessa determinanter bryts därefter ned i de delkomponenter som har störst betydelse för att exempelvis kunderna skall bli nöjda.
- ⁸¹ Förutom "synligt ledarskap", som behandlas i detta avsnitt, omfattar paradigmet också kundorientering, processsynsätt, ständigt lärande, standardisering och en förändrad syn både på medarbetarens roll ("empowerment") och på relationen till leverantörer, konkurrenter och samhälle (Alänge 1994). När det gäller att bedöma i vilken grad koncerncheferna i tanke, ord och handling omfattar det nya paradigmet, så innefattar detta naturligtvis också koncernchefens förmåga att förstå, kommunicera och i handling visa hur han/hon ser på alla de ovan nämnda komponenterna av det nya paradigmet. Exempelvis såg de flesta intervjuade koncerncheferna delegering som något självklart och ett ökad ansvarstagande på alla nivåer ("empowerment") som något önskvärt. Vidare poängterades betydelsen av lärande, men varken den vidare innebörden av kontinuerligt lärande eller toppledarens personliga roll i detta verkar vara helt klar för dagens koncernchefer. På liknande sätt visade sig att betydelsen av standardisering i vidare mening vara betydligt mindre förstådd och praktiserad. Denna analys är dock ej fokus för denna bok, utan den kommer att redovisas senare i en separat forskningsartikel.

Referenser

Alänge, Sverker (1987), *The Acquisition of Capabilities through International Technology Transfer*, Industriell Organisation och Ekonomi, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg.

Alänge, Sverker (1992), "Total Quality Management as a Tool for Organizational Change – The case of Motorola", CIM Working Papers, WP 1992-01.

Alänge, Sverker (1994), "The New Paradigm for Industrial Practices", CIM Working Papers, WP 1994:01. (Svensk version: "Det nya paradigmet för industriell verksamhet", CIM Working Papers, WP 1996:02)

Alänge, Sverker, Charlotte Fjelkner och Sari Scheinberg (1996), "Continuous Learning through Learning Cycles: A comparative review of schools of thought and application for revolutionary change, culture transformation & development", School of Technology Management and Economics, Chalmers University of Technology (mimeo).

Alänge, Sverker, Ove Granstrand, Sören Sjölander (1988) – egen intervjudata.

Alänge, Sverker, Johnny Lindström och Helena Lundberg (1997), "Svenskt ledarskap – en jämförande analys", Industriell Dynamik, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg.

Argyris, Chris och Donald A. Schön (1996), *Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley, Reading Massachusetts, (2nd revised edition of *Organizational Learning*, first published in 1978).

Beckhard, Richard (1997), f.d. professor vid MIT och organisationskonsult, personlig kommunikation.

Beer, Michael, Russel A. Eisenstat och Bert Spector (1990), "Why Change Programs Don't Produce Change", *Harvard Business Review*, November-December 1990, sid.158-166.

Belbin, R. Meredith (1981), *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Belbin, R.Meredith (1996), *The Coming Shape of Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Bennis, Warren (1997), *Managing People is like Herding Cats*, Executive Excellence Publishing, Provo, UT.

Bennis, Warren (1997a), "Becoming a leader of leaders", sid 148-162 i Gibson, Rowan red. (1997).

- Deschamps, Jean-Philippe och P. Ranganath Nayak (1995), *Product Juggernauts – How companies mobilize to generate a stream of market winners*, Harvard Business School Press, Boston.
- Daun, Åke (1989), *Svensk Mentalitet – ett jämförande perspektiv*, Rabén & Sjögren, Stockholm.
- Ekvall, Göran (1988), *Förnyelse och Friktion, Natur och Kultur*, Stockholm.
- Ekvall, Göran, red. (1996), *Navigatör och Inspiratör – om chefer, ledarskap och förändring*, Studentlitteratur, Lund.
- Ekvall, Göran och Jouko Arvonen (1991), "Change-Centered Leadership – An extension of the two-dimensional model", *Scandinavian Journal of Management*, Vol.7, Nr.1, sid. 17-26.
- Frischer, Josef (1994), "Laissez-faire leadership versus empowering leadership in new product development", paper presented at the 2nd international product development management conference on new approaches to development and engineering.
- Galvin, Robert (1996), f.d. CEO (f.d. koncernchef) för Motorola, personlig kommunikation.
- Gibson, Rowan red. (1997), *Rethinking the future*, Nicholas Brealey, London.
- Glaser, B.G. och A.L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Co., Chicago.
- Grove, Andrew S. (1996), *Only the Paranoid Survive – how to exploit the crisis points that challenge every company and career*, Currency Doubleday, New York.
- Janov, Jill (1994), *The Inventive Organization: Hope and Daring at Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Jones, Andrew (1992), platschef för Honda UK i Swindon, personlig kommunikation.
- Kearns, David T. (1989), "Chasing a Moving Target", *Quality Progress*, October 1989, sid.29-31.
- Kenney, Martin och Richard Florida (1993), *Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to the U.S.*, Oxford University Press, New York.
- Kets de Vries, Manfred (1993), *Leaders, Fools and Impostors: essays on the psychology of leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kets de Vries, Manfred (1994), "Making a Giant Dance", *Across the Board*, October 1994, sid.27-32.
- Kets de Vries, Manfred (1995), *Life and Death in the Executive Fast Lane: essays on irrational organizations and their leaders*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kotter, John P. (1990), *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*, The Free Press, New York.
- Källström, Anders (1995), *I spetsen för sin flock: Normer för svenskt management*, Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Leonard-Barton, Dorothy (1995), *Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lewin, Kurt, Ronald Lippitt och Ralph K. White (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'", *The Journal of Social Psychology*, 1939, vol.10, sid. 271-299.
- Lundkvist, Åke (1995), f.d. chef för mobiltelefonutveckling vid Ericsson, personlig kommunikation.

- Machiavelli, Niccolò (1532), *The Prince*, (i översättning till engelska av Luigi Ricci och reviderad översättning av E. R. P. Vincent 1935), utgiven av Mentor Books, New York.
- McClelland, David (1995), "Power is the great motivator", *Harvard Business Review*, 1995.
- Nadler, David A. med Mark B. Nadler (1998), *Champions of Change*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Palermo, Dick (1995), f.d. Senior Vice President i Xerox, personlig kommunikation.
- Phillips-Martinsson, Jean (1984), *Svenskarna som andra ser dem*, Studentlitteratur, Lund.
- Polanyi, Michael (1966), *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York.
- Schumpeter, Joseph A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard Economic Studies Vol. XLVI, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schön, Donald A. (1983), *The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action*, Basic Books.
- Senge, Peter M (1990), *Den femte disciplinen*, Nerenius & Santérus Förlag.
- Senge, Peter M. (1996), "Rethinking Leadership in the Learning Organization", *The Systems Thinker*, Vol.7, No.1, February 1996.
- Sjölander, Sören (1983). *Innovation och Företagsförnyelse*, Liber, Malmö.
- Tichy, Noel M. (1997), ledarskap/förändringsforskare och professor, University of Michigan, personlig kommunikation.
- Tollgerdt-Andersson, Ingrid (1996), *Svenskt Ledarskap i Europa*, Liber-Hermods, Malmö.
- Tichy, Noel M. (1997), ledarskap/förändringsforskare och professor, University of Michigan, personlig kommunikation.
- Tichy, Noel M. och Mary Anne Devanna (1986), *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons, New York.
- Tushman, Michael L. och Charles A. O'Reilly III (1997), *Winning through Innovation – A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press.
- Utterback, James M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation – How companies can seize opportunities in the face of technological change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Utterback, James M. (1997), Professor, Massachusetts Institute of Technology och gästprofessor på Chalmers, personlig kommunikation.
- Utterback, James M. och Göran Reitberger m.fl. (1982), *Technology and Industrial Innovation in Sweden – A study of new technology-based firms*, CPA, MIT, Boston och STU, Stockholm.
- Zaleznik, Abraham (1977), "Managers and Leaders – Are they different?", *Harvard Business Review*, vol.55, no.5, sid.67-78.
- Zaleznik, Abraham (1993), *Learning Leadership – Cases and commentaries on abuses of power in organizations*, Bonus Books, Chicago, Ill.
- Veckans Affärer (1994), "Sveriges 500 största företag – branschfakta, nyckeltal, adresser", 1994/årgång 24.
- Östholm, Ivan (1995), f.d. utvecklingschef för Hässle (Astra), personlig kommunikation.

Ledarskap ur koncernchefsperspektiv

är baserad på intervjuer med tolv koncernchefer vid ett urval av Sveriges största företag. Boken presenterar och analyserar koncernchefernas samlade syn på ledarskap och krav på ledaregenskaper, idag och i framtiden. Boken innehåller även en jämförelse med andra ledares uppfattning om ledarskap. Koncernchefens roll vid nyskapande diskuteras, speciellt i samband med frågan om hur långsiktig överlevnad kan säkerställas. En slutsats är att ledarskap på koncernchefsnivå ställer höga krav på individen och i boken diskuteras om en individ kan svara upp mot alla de krav som ställs.

Nedan följer några citat från boken:

”Vad den högste chefen gör eller inte gör tenderar att ha stort signalvärde i hela organisationen. Speciellt vad han inte gör.”

”En ledare måste, lite diffust uttryckt, vara en god människa i moralisk bemärkelse.”

”Det behövs en tydlighet i allt en ledare gör – det handlar inte om att tala högt utan om att tala så att folk förstår.”

”Att driva det här företaget är ingen enmansteater. Vi arbetar tillsammans, annars skulle det aldrig gå.”

”Jag tycker att alla har en skyldighet att respektera talang och även vissa egenheter bland medarbetarna. Jag gillar inte idén om likadana kostymer, slipsar, att alla har benan åt samma håll.”

Sverker Alänge, är docent vid forskargruppen för industriell dynamik vid Chalmers Tekniska Högskola. Hans forskning är inriktad mot entreprenörskap, ledarskap, lärande och ”total quality management”. Alänges praktiska verksamhet inkluderar ledarutveckling för industrin, bl.a. genom ansvar för CHAMPS ledarutvecklingsprogram – TQM.

Johnny Lindström, ekonomie doktor, är sedan 1991 VD för Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ). Han var mellan 1970-1991 verksam på Handelshögskolan i Göteborg som lärare och forskare. Lindström har som forskare och konsult arbetat med utvecklingsprogram inom detaljhandeln, transport- och hotellbranscherna.

Helena Lundberg Nilsson är civilekonom inriktad på internationellt företagande och har tidigare arbetat med forsknings- och konsultuppdrag kring faktorer som påverkar framväxten av företagsamhet. Helena Lundberg Nilsson är sedan 1994 projektledare vid SIQ inom enheterna Benchmarking Center och Konceptutveckling.