

# **Den svenska ledarstilen**

Svensk ledelse er bedst – i Sverige

Af Anders Källström

## **Resumé**

*Den svenska ledarstilen skiljer i sig betydande grad från ledarstilarna i andra kulturer. Detta gäller delvis även i förhållande till de övriga nordiska managementstilarna.*

*Den bygger, när den fungerar om bäst, på ett starkt konsensus kring en strategisk vision. Ett sådant ledarskap är i hög grad otydligt, vilket är avsikten och fungerar väl i den svenska kulturen. Syftet med otydligheten är att, inom ramen för den strategiska visionen, ge kompetenta medarbetare handlingsfrihet att agera utifrån de krav som den enskilda situationen ställer. Därigenom tillvaratas även deras motivation.*

## **Inledning**

Ledarskap måste vara ett uttryck för den kultur i vilket det skall verka. Det är inte effektivt att bete sig i strid med de tanke-, beteende-, känslö- och attitydmönster som etablerats i ett land eller inom ett företag. Detta gäller givetvis i allra högsta grad för den som vill leda de organisationer som verkar inom kulturen.

Litteraturen och därmed utbildningen på ledarskapsområdet i Sverige präglas sedan 1900-talets första hälft på gott och ont av amerikanskt managementtänkande. På gott, därför att amerikanerna sannolikt

# **Den svenska ledarstilen**

Svensk ledelse er bedst – i Sverige

Af Anders Källström

## **Resumé**

*Den svenska ledarstilen skiljer i sig betydande grad från ledarstilarna i andra kulturer. Detta gäller delvis även i förhållande till de övriga nordiska managementstilarna.*

*Den bygger, när den fungerar om bäst, på ett starkt konsensus kring en strategisk vision. Ett sådant ledarskap är i hög grad otydligt, vilket är avsikten och fungerar väl i den svenska kulturen. Syftet med otydligheten är att, inom ramen för den strategiska visionen, ge kompetenta medarbetare handlingsfrihet att agera utifrån de krav som den enskilda situationen ställer. Därigenom tillvaratas även deras motivation.*

## **Inledning**

Ledarskap måste vara ett uttryck för den kultur i vilket det skall verka. Det är inte effektivt att bete sig i strid med de tanke-, beteende-, känslö- och attitydmönster som etablerats i ett land eller inom ett företag. Detta gäller givetvis i allra högsta grad för den som vill leda de organisationer som verkar inom kulturen.

Litteraturen och därmed utbildningen på ledarskapsområdet i Sverige präglas sedan 1900-talets första hälft på gott och ont av amerikanskt managementtänkande. På gott, därför att amerikanerna sannolikt

mer än någon annan kultur professionaliserat ledarskapet. Från amerikanskt managementteori och -debatt har vi lärt oss allt från strategi till cash management. Detta har med stor sannolikhet betytt mycket positivt för svenskt näringsliv. På ont, därför att strålglansen från det amerikanska tänkandet tenderar att blända bort den egna kulturen och dess teorier. Intresset för det amerikanska lockar oss lätt att förlora det unika som skapar vår egen kulturs speciella förutsättningar och styrka.

Det senaste decenniernas intresse för japanskt management komplicerar dessa förhållningssätt ytterligare.

Det handlar med andra ord inte om att tvingas välja mellan det amerikanska och japanska å den ena sidan och det svenska å den andra. Snarare gäller det att känna sin egen kulturs ledarskap så väl att vi vet när det är givande att låna från andra kulturers idéer om ledarskap och när vi skall låta bli. Då har vi en unik möjlighet att, s a s, låna klokt.

### En forskningsuppgift

Med tanke på det rika utbudet av litteratur om ledarskap, är det förvånansvärt ont om bra forskning. Man kan spekulera över vad det beror på. Kanske beror det på att svaren på frågan om vad som är bra ledarskap är så extremt tvärvetenskapliga. Psykologi, ekonomi, kultur, teknik, ... kan alla ge var sin ledtråd. Det kan också bero på att det finns lika många svar som det finns framgångsrika ledare. Det som förenar dessa kan vara så allmänt att det inte tjänar som någon ledtråd vare sig i forskarens arbete med teoribildning eller för den praktiker som önskar effektivisera sin egen ledarstil.

GRI (Gothenburg Research Institute) beslutade 1990 att, under professor Sten Jönssons ledning, anta utmaningen och besvara frågor som: Finns det en skandinavisk (svensk) ledarstil?; Om ja, vad karaktersierar i så fall denna?; Och, är den framgångsrik?

En del av detta arbete blev att ta reda på vad skandinaviska företagsledare ansåg vara bra ledarskap, dvs att identifiera den norm för gott ledarskap som bl a styr vem som gör karriär som toppchef.

Vi beslutade oss för att intervjua ett 30-tal av de mest normgivande och inflytelserika cheferna i svenskt näringsliv. En förteckning över vad som kunde betraktas som självklara namn upprättades. Syftet var att fråga dessa personer vilka andra ledare som vi borde intervjua för att få en bild av gott ledarskap. Detta gjordes, vilket i hög utsträckning bekräftade den förteckning som vi initialt upprättat. Samtliga ledare ledde eller hade lett större företag. De representerade i första hand industrin. Företrädare för bank, service- och kunskapsföretag fanns också bland de intervjuade. Ledarna var mellan 40 och drygt 70 år. Ingen hade ärvt makten. Samtliga var män.

Av de 30 ledarna ställde 22 upp och lät sig intervjuas.

Forskningsidén var att samla berättelser från då de 22 ledarna ansåg sig formats i sin syn på vad som är gott ledarskap. Den i grunden enda »fråga» som därför ställdes var: berätta om ditt liv och försök erinra dig händelser som påverkat din syn på management. Syftet med detta var att få ledarna att så fritt som möjligt associera till begreppet management. Intervjuarna ställde så få följdfrågor som möjligt för att inte påverka respondenten.

Berättelserna spelades in på band och transkriberades. Utifrån utskriften kunde vi registrera ca 450 episoder med en mer eller mindre tydlig lärdom beträffande ledarskap. Dessa episoder rubricerades och sorterades efter sina rubriker. Vi fick därigenom mer eller mindre rika samlingar med uttalanden under rubriker som strategi, rekrytering, planering, hur man som ledare skall förhålla sig till ägarna och facket, etc.

Denna uppsats syftar till att, ytterst fragmentariskt, redogöra för några av huvuddragen i svenskt ledarskap. För den läsare som önskar få en djupare insikt i forskningsprojektet hänvisas till källan (se referensförteckningen).

### **Ledarens ansvar**

Ledarskap är att åstadkomma resultat genom andra. Ledare som själva utför det arbete som de borde delegera har dåliga förutsättningar att någonsin lyckas, åtminstone med större uppgifter.

Samtidigt har ledaren definitionsmässigt hela ansvaret »uppåt» och »utåt». Detta gäller även för alla de inre och yttre omständigheter som ledaren inte kan påverka. Detta kan av många uppfattas som en paradox mot kravet på ledaren att åstadkomma resultat genom andra. I praktiken är detta dock ett av ledarskapets mest påtagliga och självklara villkor.

Däremot kan bra ledare med fördel låta medarbetare få äran utåt för framgångsrika insatser. (Äran tillfaller samtidigt och med automatik ändå den som rekryterat och lett medarbetaren mot framgången). Internt har ledaren givetvis rätt att ställa sina medarbetare till svars för det ansvar de haft.

Gott ledarskap är fortfarande något av det som det ursprungligen en gång var, nämligen: att vara »i spetsen för sin flock». Att vara ledare är inte sitta »där uppe» och skicka order till »dem där nere». En sådan ledarstil kan, som Bo Berggren uttrycker det, karakteriseras som »management by absence». Ledare skall inte heller »gå mitt i flokken» och låta sig fösas omkring. Bra ledare finns i stället längst fram, visar vägen och lockar till efterföljd.

Gruppens kultur styr det sätt på vilket ledaren skall utöva sitt ledarskap. Bra ledare kan därför sägas vara ledda av alla dem han eller hon skall leda. Gruppen följer därför den gode ledaren, inte pga ledarens eventuella maktbefogenheter, utan snarare pga gruppens förtroende för ledarens möjligheter att leda gruppen mot det gemensamma målet.

### **Vikten av rekrytering**

Framgångsrikt ledarskap börjar med att ledaren omger sig med rätt medarbetare. Lyckas ledaren med sina rekryteringar, i synnerhet till de strategiskt viktiga befattningarna, kommer »allt annat» att vara relativt lätt. Misslyckas rekryteringarna är möjligheterna att lyckas med ledarskapet ytterst små – oftast obefintliga. Relationerna till såväl organisationen som till marknaden men också vederbörande själv skadas.

Misslyckade rekryteringar måste därför korrigeras så snabbt som möjligt.

### **Tidsperspektiv**

Framgångsrika ledare har en ständig fokusering på dels den långsiktiga strategin, dels på det omedelbara. Bra ledare tappar ma o aldrig uppmärksamheten på vad de

vill på lång sikt, men strävar samtidigt efter att snabbt ta nästa steg i denna riktning. En bra ledare skall, som Curt Nicolin uttrycker det, ha ett väl utvecklat »sense of urgency».

Det strategiska ledarskapet skall komma från ledaren/ledningen. Den operativa styrningen skall komma från marknaden och kunden (eller andra delar av den operativa verkligheten). Den ovan diskuterade vikten av att rekrytera tillräckligt kompetenta och motiverade medarbetare »garanterar» att mötet mellan den strategiska styrningen uppifrån och den opera-

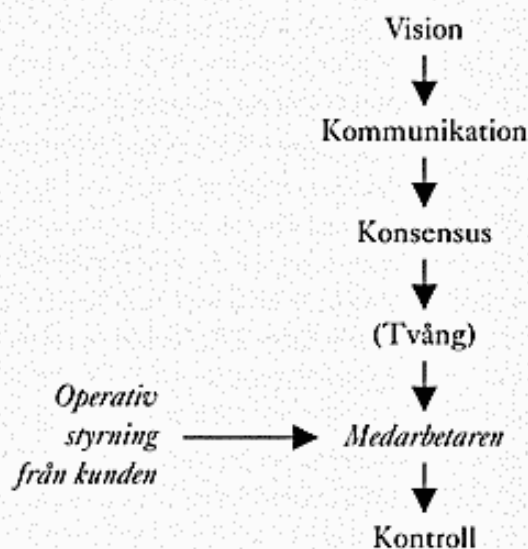
tiva styrningen utifrån kan mötas på ett för resultatet effektivt sätt.

### Ledningsarbetet

Det strategiska ledarskapet kan beskrivas som uppbyggt kring fem begrepp. Dessa är vision, kommunikation, konsensus, tvång och kontroll. Ledarskapet bygger på ett konsensus kring en kommunicerad vision. Misslyckas skapandet av konsensus måste ledaren övergå till någon form av tvång. Efter genomförandet måste ledaren kontrollera att det bidragit till förverkligandet av visionen.

Resonemanget sammanfattas i figuren nedan:

*Strategisk styrning från ledningen*



Låt mig få kommentera vart och ett av dessa begrepp.

### Den strategiska visionen

Ledarskapet utgår från en strategisk vision. Visionen är en mental bild av de bärande inslagen i vad ledaren vill uppnå med organisationen. Visionen är m a o positiv

och har som funktion att ge såväl kraft som riktning i det efterföljande arbetet.

Visionen skapas i ledarens dagliga arbete. Kunder, produkter, medarbetare, konkurrenter, externa experter, etc kan

alla ge pusselbitar till vad som senare skall bli en vision. Genom att som ledare utsätta sig för så många sådana impulser som möjligt och ge sig tid att reflektera över de intryck dessa ger, vet ledaren (om han är tillräckligt konceptuellt begåvad) så småning vad han vill. Denna insikt är visionen. Visioner skapas m a o i dialog med omgivningen.

Skapandet kan ta lång tid. Ett år torde vara fullt normalt för den strategiska visionen i ett större företag.

Det är sannolikt (oftast eller alltid) ledaren själv som ensam bestämmer visionen. Den är knappast resultatet av en omröstning eller en förhandling. Däremot skall marknaden och organisationen känna att ledaren på ett begåvat sätt tagit vara på de signaler de gett i den föregående dialogen. Det är angeläget att visionen uppfattas som ett skickligt uttryck för de signaler man som medarbetare eller kund skickat till ledaren.

### **Konsensus genom kommunikation**

En medarbetare som förstår, tror på och gillar visionen är styrd av den. Nästa steg är därför att kommunicera ut visionen till alla dem vars acceptans man som ledare är beroende av för att lyckas med ledarskapet. Kommunikationen har lyckats när den skapat ett brett förankrat organisatoriskt konsensus kring visionen. Att kommunicera är därför att sälja.

Kommunikation är det område där ledarna uttryckte sina största problem, dvs den svaga länken i ledarskapet. Det är också här de allra främsta ledarna imponerar mest på sina kollegor. Kommunikationsavsnittet är ett av de allra mest utvecklade i den bok som denna uppsats bygger på.

Kommunikation är svårt av flera skäl. Budskap sprider sig dåligt. Dessutom förvanskas de.

Ledarna argumenterar starkt för att framgångsrik kommunikation karaktäriseras av enkelhet, uthållighet, konsistens och pedagogik. Den underlättas dessutom, nästan dramatiskt, av om ledaren dels tidigare upparbetat ett förtroende hos medarbetarna, dels är karismatisk.

Kommunikationens tekniska paradox är att den måste nå alla dem som skall verka för strategin men att kvantitet och kvalitet tenderar att vara ömsesidigt uteslutande.

Det främsta kommunikationsverktyget är dialogen. I den mån ledaren inte hinner prata med alla dem han borde kommunicera med, är han beroende av ett tillräckligt antal proselyter (passionerade anhängare) som förankrar budskapet ute i organisationen. Det egna beteendet, stormöten och massmedia är tre andra exempel på kommunikationsteknik, vilka visserligen brister i kommunikationskvalitet men möjliggör den så viktiga kvantiteten.

### **Tvång**

Att skapa konsensus är svårt, speciellt för kärva budskap. Samtidigt har såväl marknaden som organisationen rätt att inom rimlig tid få besked. Utländska konkurrenter vilka leds utifrån ett mer »beordrande» management kan ofta agera relativt snabbt (även om de då inte har personalen med sig i samma utsträckning). Kunderna behöver därför inte vänta på den svenske leverantören längre än vad de själva accepterar.

Den svenske ledaren måste därför sätta en gräns för hur länge insäljningen kan få

pågå och när arbetet med att förankra strategin måste övergå i tvång.

Ingen av de ledare som vi intervjuat framhåller sin talanger avseende tvång. Tvång är, i svenskt management, ett misslyckande avseende ledarens förmåga att skapa konsensus (detta symboliseras i modellen ovan av att tvång angetts inom parentes).

Förfarandet är, när det trots allt behöver tillämpas, relativt enkelt. Den medarbetare som vägrar att acceptera visionen skiljs från arbetet med dess genomförande. Är visionen grundläggande för hela företaget blir det omöjligt för den anställde att arbeta kvar. Om de punkter på vilka oenighet råder är begränsade kan det räcka med en omplacering.

### **Kontroll**

Modellens femte beståndsdel är kontroll.

»Kontroll» låter negativt i svenska öron, men är det begrepp som ledarna använder. Det sätt på vilket de omnämner kontrollen är dessutom positivt:

Om du inte kontrollerar dina medarbetare »dödar» du deras motivation, konstaterar Jan Carlzon. Att kontrollera är att bry sig om såväl den anställde som vad den anställde gör. Att inte kontrollera är att signalera ointresse för den anställde liksom för dennes uppgifter i organisationen.

Kontroll utförs på två olika sätt. Det ena är via redovisningen. Det andra är via den ständigt pågående dialogen.

### **Sekvens**

Det svenska ledarskapets sekvens är inte så enkelt som modellen ovan antyder.

Den nya visionen skapas, åtminstone delvis, i samma dialog med omgivningen

som också används för kontrollen av den gamla.

Kontrollen påbörjas redan parallellt med att visionen kommuniceras.

Konsensus är inte ett eget steg i ledarprocessen utan resultatet av en framgångsrik kommunikation.

Ledarens möjligheter till tvång, slutligen, finns i allas medvetande redan då arbetet med att kommunicera visionen inleds. Denna medvetenhet påverkar givetvis lusten att »frivilligt» acceptera visionen så att tvånget från ledarens sida aldrig behöver aktiveras.

### **Generaliserbarhet**

Även om det i detta papper diskuterade forskningsprojektet baseras på storföretagsledares uttalanden om ledarskap, finns det anledning att anta att det äger relativt allmän giltighet. De 450 episoderna härrör sig ju även från den tid i deras liv då de ännu inte var för chefer för internationella koncerner.

Ledarskap handlar om relationer mellan människor. Kvaliten i sådana har samma karaktär oavsett den organisatoriska nivån eller branschens inriktning.

### **Slutsats**

Forskningsprojektet syftade till att besvara tre frågeställningar, vilka diskuterades inledningsvis:

Vi anser oss ha kunnat konstatera att det finns en karakteristisk svensk ledarstil. Enligt svenska ledare skiljer den sig t o m från ledarstilarna i övriga nordiska länder. Exempelvis är svenskt ledarskap, trots vad som sagts ovan, i hög utsträckning industriellt medan danskt ledarskap snarare är uppbyggt kring affären.

Den svenska ledarstilen karakteriseras av en strävan efter konsensus men också av en betydande otydlighet, vilken syftar till att ge kompetenta medarbetare handlingsfrihet att utnyttja sin kompetens.

På frågan om den svenska ledarstilen är den bästa, är svaret tveklöst ja - men bara i Sverige. För Danmark rekommenderas danskt ledarskap och för Frankrike franskt.

Ledarskap måste vara ett uttryck för den kultur i vilken det skall verka.

### **Författaren**

Anders Källström är ekonomie doktor och, sedan den 1 oktober i år, verkställande direktör för Göteborgs Management Institut - GMI. GMI är ett av de ledande svenska instituten inom Executive Development.

Anders har innan dess varit verksam vid GRI (Gothenburg Research Institute) och forskat inom dess program Scandinavian Management.

### **Summary**

*The Swedish leadership style is different from the leadership styles of other cultures, and partly different even from the management styles of the other Nordic countries.*

*At its best, it builds on strong consensus on the strategic vision. Such leadership is highly invisible, which is the intention, and functions well within the Swedish culture. The purpose of the invisibility is to give competent staff, within the framework of the strategic vision, freedom to act upon the demands of the specific situation; a freedom which even may encourage their motivation.*

### **Litteratur**

Källström, Anders; *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*; Industrielitteratur; 1995.



Den svenska ledarstilen karakteriseras av en strävan efter konsensus men också av en betydande otydlighet, vilken syftar till att ge kompetenta medarbetare handlingsfrihet att utnyttja sin kompetens.

På frågan om den svenska ledarstilen är den bästa, är svaret tveklöst ja - men bara i Sverige. För Danmark rekommenderas danskt ledarskap och för Frankrike franskt.

Ledarskap måste vara ett uttryck för den kultur i vilken det skall verka.

### **Författaren**

Anders Källström är ekonomie doktor och, sedan den 1 oktober i år, verkställande direktör för Göteborgs Management Institut - GMI. GMI är ett av de ledande svenska instituten inom Executive Development.

Anders har innan dess varit verksam vid GRI (Gothenburg Research Institute) och forskat inom dess program Scandinavian Management.

### **Summary**

*The Swedish leadership style is different from the leadership styles of other cultures, and partly different even from the management styles of the other Nordic countries.*

*At its best, it builds on strong consensus on the strategic vision. Such leadership is highly invisible, which is the intention, and functions well within the Swedish culture. The purpose of the invisibility is to give competent staff, within the framework of the strategic vision, freedom to act upon the demands of the specific situation; a freedom which even may encourage their motivation.*

### **Litteratur**

Källström, Anders; *I spetsen för sin flock – normer för svenskt management*; Industrielitteratur; 1995.