



**ANNIKA R  
MALMBERG**

FRAMGÅNGSEXPERT

## Årskrönika svenskt ledarskap 2010

Svenskt ledarskap kännetecknas av tillit, samarbete och brett ansvarstagande. Även om ett svenskt ledarskap också ibland liknas vid beslutsrädsla, lång tid för förankring och en viss otydlighet så har flera förespråkare varit inne på att den svenska modellen ändå ligger i tiden. Det har till och med sagts att den kan bli något vi kan exportera. Men frågan är hur står vi oss internationellt? Och hur stolta ska vi vara? Det är dags att summera svenskt ledarskap 2010.

### Har Sverige ledare som vi vill följa?

Forskarna och författarna till bästsäljare som *"Ledarskapets Utmaning"* och *"Trovärdighet"* **James M. Kouzes** och **Barry Z. Posner** har under trettio år samlat data från över en miljon svarspersoner. Det som för femton år sen visade sig vara gott ledarskap är fortfarande gott ledarskap. Att leda i en ny omvärld innebär inte ett nytt sätt att leda. I sin senaste bok *"The truth about leadership"* inleder de med att säga att ingen behöver ha en speciell gåva för att kunna leda andra. Förmågan att leda är brett spridd och tillgänglig för alla, det handlar enbart om vad du gör, och att det du gör betyder något. Ingen annan kan göra dig till ledare, du måste själv ta första steget. Du måste vara villig att handla så att andra följer dig.

Så frågan är har Sverige ledare som vi vill följa?

### Trettio års forskning

Trettio års forskning om vad människor söker och beundrar hos en ledare, någon som de frivilligt följer, visar på *trovärdighetens* betydelse. De fyra egenskaper som fortfarande är de enda som får mer än 50% av svarspersonernas röster är: ärlighet (85%), vara framsynt (70%), inspirerande (69%) och kompetent (64%).

Att vara *ärlig* betyder att tala sanning och att leva efter moraliska principer. Andra ska kunna tro på din karaktär och din integritet och du ska själv ärligt tro på vad du säger.

Att vara *framsynt* innebär att vara målmedveten och bry sig om sin organisations framtid. Att kunna visa hur företagets vision hänger ihop med de anställdas förhoppningar, drömmar och ambitioner.

Att vara *inspirerande* innebär att kunna förmedla den entusiasm och energi som framtidens möjligheter inger dig. Man förväntar sig att en ledare ska vara positiv och optimistisk. En ledare ger energi och kraft.

Att vara *kompetent* är att ha erfarenheter, meriter och en förmåga att få saker gjorda. Man ska kunna lita på att du vet vad du säger och att du har självförtroende nog att erkänna egna brister.

Studier av hur människor uppfattar sina chefer, sitt arbete och sin organisation visar hur viktig trovärdigheten är. Hög trovärdighet hos den närmaste chefen skapar stolthet, en stark laganda, ett "ägarskap". Låg trovärdighet skapar håglöshet, slapphet och problem. Hur vet man om svenska chefer är trovärdiga? Svaret är enstämmigt: Det är den vars ord och handlingar stämmer överens.

## Svenska ledare 2010

Utan att göra anspråk på en heltäckande beskrivning av svenska ledares prestationer under 2010 har jag valt ut några företag och organisationer som i alla fall jag kommer att minnas för deras ledare under 2010.

SJ:s **Jan Forsberg** har haft ett tufft år. Svenskarnas förtroende för SJ som företag har i december 2010 sjunkit till en bottennotering på SKI:s kundbarometer. Jan Forsberg har inte själv heller kunnat matcha den bild som han vill skapa av sig själv. Hans ledord (enligt en intervju i tidningen Link nr 2 2010) är "framåtanda, omtanke och ansvar". I tidningen chefs chefsundersökning i år fick han både ris och ros för sitt ledarskap och placerade sig någonstans i mitten som en god medelmåtta. Det stora problemet är att han känner igen berömmet, men det som av hans medarbetare nämns som mindre fördelaktigt i hans ledarskap avfärdar han lätt med att "det inte stämmer med min egen bild". När en ledare visar att han inte kan lyssna på sina medarbetare och än mindre erkänna sina brister eller åtminstone vara öppen för att det finns olika sätt att se på en situation, förlorar han direkt i trovärdighet.

När den allmänt hyllade **Carl-Henrik Svanberg** tackade ja till ordförandeposten i BP:s styrelse var det säkert många svenskar som sträckte på sig. Det var förvisso en pojkdrom som gick i uppfyllelse för den forne så framgångsrike Ericssonchefen när han bytte bransch. Men frågan är om han hade tillräckligt med specialistkompetens för att klara uppdraget? Oljebranschen är komplex och kunskapsintensiv och det finns experter som hävdar att han inte hade någon chans i världen att lära sig den på så kort tid. Det är få ledare som framgångsrikt hade kunnat rida ut de stormar som sedan skulle komma, men han hade kunnat undvika två grova fel. Nummer ett var att göra sig osynlig och fortsätta tuga även när oljekatastrofen i Mexikanska golfen var ett faktum. Kouzes och Posner menar att det viktigaste för en ledare för att skapa förtroende är att vara öppen och ärlig. Du behöver inte informera om allt, men du ska kunna förklara varför vissa saker måste hållas tyst om. Tänk vilken skillnad det inneburit om Carl-Henrik Svanberg i ett tidigt stadium, istället för att tuga, samlat pressen och informerat om vilken strategi han och **Tony Hayward** hade planerat och varför han i så fall valt att initialt inte yttra sig. Nummer två var det olycksaliga uttalandet "we care about the small people". Kompetens innebär idag för svenska chefer också nödvändiga språkkunskaper.

Ytterligare en person att minnas är **Mats Qviberg**, grundare och före detta ordförande till konkursdrabbade HQ Bank – Mats Qviberg har genom åren med självsäkra spontana utspel dominerat den finansiella arenan. Hans framsynthet och djärvhet har imponerat och inspirerat, men när konkursen av hans och **Sven Hagströmers** livsverk är ett faktum, lyser dock två av Kouzes och Posners egenskaper med sin frånvaro: ärlighet och kompetens. Många har ställt sig frågan om Mats Qvibergs tårar på den avslutande HQ-stämman var äkta. Självklart var de äkta, men det är inte säkert att han själv var medveten om varför han grät. Min tes är att när alla andra försvarsstrategier var förbrukade eller omöjliga att tillämpa: *förklaringar* ("det var inte mitt fel"), *attack* ("ni är inte så bra ni heller"), så återstod bara en: *vändande mot egna jaget*, d.v.s att omedvetet förvärpa situationen så att motparten fattar sympati för den kritiserade, och drar tillbaka anklagelserna. Det finns dock all anledning att rikta kritik mot Mats Qviberg - för brist på ansvar, kunskap, lyhördhet och självinsikt. Så den här gången hjälpte inga tårar, hur äkta de än må vara.

**Jesper Kärrbrink**, fd vd på Svenska Spel och nu senast Eniro framstår däremot trots motgångarna som en ledare vi vill följa, enligt Kouzes och Posner. Han är känd för sin energi och positiva syn på livets möjligheter och för sin offensiva strategi och djärvhet. Även när han den 4 september ganska överraskande för honom själv blev avpolletterad från sin vd-post tar han det med ro. Inte en enda gång har jag hört honom gå i försvar eller hitta syndabocker. Han är öppen med vad han kunde ha gjort annorlunda och lär ständigt av erfarenheten. Då han i Dagens Industri weekendbilaga i oktober får frågan: "Är du en sån som alltid vaknar med ett leende?" svarar han: "Ja, absolut. Varför skulle man inte det?"

En annan ledare som utmärkt sig under 2010 är 69 år gamla **Gudrun Sjödén**. Få svenska företagsledare har varit så framsynta som Gudrun Sjödén. Hennes första kollektion 1976 var moderna och trendiga sportkläder för kvinnor. Ingen ville ta in dessa och hon fick lägga ned idén. Idag är det ingen som skulle tveka en sekund för att marknadsföra den typen av kläder. Gudrun Sjödén valde dock en annan linje men har fortsatt att vara först med många nyheter som postorder, webbhandel, värnandet om miljön och att föra en dialog med sina kunder på Facebook. En sådan uttalad känsla för vad som ligger i tiden och kan bli lönsamt, har i år lett till att Gudrun Sjödén närmar sig en årsomsättning på en halv miljard. Hon räknas idag som en av Sveriges mest framgångsrika kvinnliga exportörer. Hennes medarbetare bärs av en stolthet och ett kall. Kouzes och Posner hävdar att två av våra viktigaste frågor när vi väljer vilken ledare vi vill följa är: Vem är du? Och Vad står du för? Människor vill vara en del av något större än sig själva. Men de kan inte engagera sig helt och fullt om inte organisationens värderingar stämmer överens med deras egna. En ledare måste vara tydlig med vad han eller hon står för och vad de brinner för. I Gudrun Sjödéns fall råder ingen tvekan om varför hennes medarbetare följer henne. Mode för alla kvinnor, oavsett ålder och storlek, nyfikenhet, lekfullhet, förändringsvilja och en stark känsla för miljön. Många pratar om ett värderingsstyre ledarskap, Gudrun Sjödén lever det varje dag.

### **Svensk politik**

Går vi över till svensk politik kan jag börja med att konstatera att våra svenska partiledare inte är kända för att vara bra på att lyssna på kritik vilket drabbar vårt förtroende för dem. Jag vill här peka på två händelser som präglade politikeråret, förutom själva valet.

**Mona Sahlin** har förvisso lyssnat på mycket av kritik som riktats mot henne, kanske till och med så mycket att hon från tid till annan drabbades av handlingsförlamning. Mona Sahlin har däremot inte använt sig av samma försvarsmekanismer som hennes företrädare **Göran Persson**, som i princip eliminerade all form av kritik genom eleganta härskartekniker– det hade knappast fungerat i hennes fall med ett förhållandevis svagt mandat redan från start – men det är ändå tydligt att hon hanterat kritiken med hjälp av olika typer av försvarsbeteenden. När Göran Persson blev förbannad och straffade kritiker, så blir Mona Sahlin istället ledsen och besviken. Personliga svar, ledsamhet och besvikelse är mer subtilt än dunkande i borden, men det är i grund och botten en försvarslinje som omedvetet eller inte handlar om att föra bort diskussionen från sakfrågan.

Det är på något sätt talande att Mona Sahlin tog möjligheten att utöva ledarskap i sitt eget parti först när hon skulle sluta att leda det. Inte minst är det fascinerande att se de positiva reaktionerna på att hon själv formulerar politikens om hon skulle vilja se den. Det finns helt klart en stark efterfrågan på ett tydligt ledarskap inom Socialdemokratin och det ska bli mycket spännande att se om det sätter avtryck i den pågående diskussionen om efterträdare.

**Sven-Otto Littorin** är ytterligare en politiker som är intressant att nämna i sammanhanget. Hans trovärdighet fick sig två rejäla törnar under året. Först när han skickade kärleksmeddelanden till sin käreasta på hennes Facebookwall, öppet för alla kontakter att läsa med ett, för en arbetsmarknadsminister, generande barnsligt språk- ("Löv u!! Du är sååå söt") och sedan när han några månader senare plötsligt och känslösamt meddelar sin avgång. Han är liksom Mona Sahlin ledsn och besviken framförallt på pressen och vinner initialt folkets sympatier för att sedan lika snabbt förlora desamma när det visar sig att skälet till hans avgång är hot om publicering av en mindre smickrande artikel.

Hans avgång är inte heller smickrande för statsminister **Fredrik Reinfeldt**. Vid det här laget börjar man kunna se ett mönster i hans ledarskap då det blåser kring medarbetare. Efter att (ibland) försvara dem inledningsvis, så lämnas de i sticket då snålblåsten blir alltför hård. Det är ingen djärv gissning att många i hans närhet känner oro för vad som skulle hända om de själva råkade ut för ett mediedrev.

Enligt åtskilliga PR-konsulter skulle krisen för Sven-Otto Littorin i somras kunnat få ett helt annat förlopp om han och Moderaterna följt krishanteringens viktigaste grundprincip, det vill säga att säga sanningen vid första tillfället. Han skulle med en gång öppet ha dementerat uppgifterna i Aftonbladet. Inte minst har den efterföljande debatten om Aftonbladets ansvar för publiceringen visat att han haft goda möjligheter att klara sig ur frågan. Att tro att Aftonbladet inte skulle publicera är knappast realistiskt. Återigen klingar Kouzes och Posners ord i våra öron, en trovärdig ledare är en person som är öppen och ärlig och inger förtroende med sitt agerande. Att avgå är helt enkelt inte att inge trovärdighet och ärlighet.

Som alltid är det naturligtvis lättare att finna exempel på bristerna i ledarskap. De positiva exemplen rapporteras helt enkelt inne. Runtom i vårt land finns det givetvis massor av ledare som gör ett strålande jobb och som förtjänar uppmärksamhet för sina insatser. Likväl är det intressant att se så pass många uppenbara brister i ledarskap också på den högsta nivån, i näringslivet likaväl som i politiken.

### **Den svenska modellen**

Den svenska modellen har många aspekter som förtjänar att uppmärksammas och även att exporteras. Respekten för medarbetare, delaktighet, förankring och socialt ansvarstagande är kvaliteter som många ledare också i andra länder skulle vinna på att ta till sig. Men det finns också inslag som är mindre smickrande. Bristen på självinsikt och självkritik, oviljan att ta personligt ansvar och bortförklaringar av obehagliga sanningar är inte bara individuella fel. De tyder också på ett större kulturellt fel i synen på ledarskap.

### **Önskan inför 2011**

I stället för ett nyårslöfte tänkte jag ställa ut en nyårsönskan inför 2011. Min önskan är att vi det kommande året får en debatt som går förbi individuella tillkortakommanden, inställda tåg (hur svårt det än är när man står på perrongen och fryser) och bortförklaringar. Istället hoppas jag på en djupare diskussion om vilka förväntningar vi har på våra ledare i näringslivet och politiken och att jag om ett år, då jag skriver nästa årskrönika, kan se tillbaka på ett år med fler positiva exempel och en djupare rapportering om ledarskap.

