

”Största svagheten i Sverige är ledarskapet”

Det är inte bristen på kreativitet som är största hotet på svenska företag, det är dåligt ledarskap. Det skriver debattören Ulf Hall.

Medelmåttighet är det största hotet för svenska företags framtid” skriver Martin Ingemansson, Nordenchef på Facebook, på [SvD Debatt 8/8](#). Jag vill snarare hävda att dåligt ledarskap på svenska företag orsakar störst skada. Samtidigt som ett utvecklat ledarskap har en enorm potential för att stärka Sveriges konkurrenskraft.

På lång sikt står varje organisations överlevnad på spel. Kundbehov, konsumtionsvanor, teknologi, konkurrenter, inträdesbarriärer, leverantörer – allt förändras på den globala marknaden. Ibland i ett rasande tempo. Men ledningsgrupper fokuserar – och inte minst bedöms – på kvartalssiffrorna, och inte på hur de säkrar verksamhetens utveckling och långsiktiga överlevnad. Vet företagen verkligen att de är på rätt väg? Finansiella mätetal, som försäljning, nettovinst och rörelsemarginal, blickar snarast bakåt. Förvånansvärt ofta missar företagens rapportering det faktum att verksamhetens kunder är den avgjord viktigaste tillgången och källan till ett positivt kassaflöde.

Faktum är att de högsta cheferna lägger så mycket som 80 procent av sin tid på sånt som står för mindre än 20 procent av ett företags långsiktiga värde (Stop wasting valuable time. MC Mankins. HBR.). Och som om inte detta vore nog, lägger ledningsgrupper bara tre timmar per månad på strategiska beslut. Detta stämmer alltför väl överens med den inblick jag fått som chef och konsult i stora multinationella börsbolag, i mindre och i eget företag, samt genom mitt nuvarande jobb på Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling där jag möter både företag, universitet och högskolor.

De strategiska frågorna – vision, mission, värderingar, affärsidé, strategier – måste upp på dagordningen. Det är mot detta som man hela tiden måste stämma av sina beslut om investeringar och aktiviteter, vilka teknologier som ska utvecklas, vad man ska erbjuda marknaden, hur den egna kompetensen måste utvecklas, och så vidare. Utan kontakt med strategierna och målen, blir det många dikeskörningar.

Men hur många organisationer har egentligen gjort det strategiska grundarbetet? Som har en tydlig målbild och säkrar att man är på väg dit? Som har analyserat sina framgångsfaktorer, kärnkompetens och kompetensbehov, intäktsströmmar och kostnadsstrukturer, som strategiskt styr sina produktionsresurser, som känner sin omvärld i form av marknad, kunder, leverantörer och konkurrenter, och de ekonomiska, sociala, politiska och teknologiska faktorerna? Hur väl vet man vad kunderna vill ha, och tillåts de vara med i företagets utveckling? En bra ledning har gjort analysen. En dålig har det inte.

Talang, skicklighet, inställning, attityd, kultur och värderingar spelar en allt viktigare roll för företagets förmåga att bli och förbli framgångsrika. Det kockar ned till människor, helt enkelt. Hur bra strategier eller intentioner du än har, är det människor som ska genomföra dem. Enligt några av landets mest framgångsrika ledare (som jag intervjuade i boken ”Ledstjärnor – 57 kvinnor om ledarskap”, Natur och Kultur 2004) handlar det om att skapa en gemensam vision och inriktning, sätta medarbetarna i centrum, fokusera på väsentligheter istället för att detaljpeta, och kommunicera enkelt och tydligt.



När Stora Enso analyserade framgångsfaktorer och vad som gör medarbetarna långtidsfriska – i motsats till långtids sjuka – (”Långtidsfrisk”. A Lugn et al., Ekerlids Förlag) fann man att det handlade om att ha en medveten organisation med tydliga mål, en kreativ miljö, ett konsultativt ledarskap och ett öppet arbetsklimat. Det vill säga ledarskap och kommunikation.

Kommunikation och ledarskap är helt avgörande. När jag var kommunikationsdirektör på Ericsson Telecom AB vände vi nedläggningshot och storförlust till miljardvinst och ökad försäljning till 37 miljarder, genom att radikalt förändra just ledarskapet och kommunikationen.

Företag måste ta det kommunikativa arbetet på betydligt större allvar än vad man gör idag. Det handlar inte om loggens millimeterplacering, färgglada broschyrer och att skicka så många pressreleaser som möjligt. Utan om att koppla kommunikationen med det som bidrar till organisationens framgång och långsiktiga överlevnad. Om att skapa mening och bygga förtroende. Det räcker inte med att ha världens bästa strategier, om de som ska göra jobbet – medarbetarna – inte förstår dem eller hur de själva bidrar till helheten. Faktum är att allt som ett företag gör kommunicerar, påverkar folks uppfattning och bygger varumärket. All kommunikation måste hållas ihop, oavsett om det handlar om intern kommunikation, massmediekontakter, digital strategi, public affairs, reklam, mässor, analytikerrelationer, hållbart ansvarstagande eller sponsring.

Om företagen utvecklar ledarskapet och kommunikationen samt jobbar betydligt mer professionellt med de strategiska frågorna än vad man gör idag, kan jag garantera att Sveriges konkurrenskraft kommer att stärkas.

Ulf Hall

chef för Externa relationer och Kommunikation på Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling, med 20 års erfarenhet av ledande positioner inom stora multinationella börsbolag, i mindre och i eget företag