



VINNOVA RAPPORT
VR 2007:13

ÄR SVENSKT MANAGEMENT KONKURRENSKRAFTIGT?



Trettio ledare om svenskt management, dess
konkurrenskraft och framtida utveckling
- resultat från en intervjuundersökning

Titel: Är svenskt management konkurrenskraftigt?
Författare: Gullers Grupp Informationsrådgivare AB
Serie: VINNOVA Rapport VR 2007:13
ISBN: 978-91-95084-99-9
ISSN: 1650-3104
Utgiven: November 2007
Utgivare: VINNOVA – Verket för Innovationssystem
VINNOVA Diariennr: 2007-02209

Om VINNOVA

VINNOVAs uppgift är att *främja hållbar tillväxt* genom finansiering av *behovsmotiverad forskning* och utveckling av *effektiva innovationssystem*.

Genom sitt arbete ska VINNOVA tydligt bidra till att Sverige utvecklas till ett ledande tillväxtland.

VINNOVAs insatser inom arbetslivsutveckling avser att förstärka näringslivet och den offentliga sektorns bidrag till hållbar tillväxt genom att tillvarata människan som aktör och skapande resurs. I fokus står innovationsprocesser, arbetsformer och ledningssystem som ökar svenska organisationers förmåga till långsiktig effektivitet, förnyelse och värdeskapande. Målet är global konkurrenskraft.

I serien VINNOVA Rapport publiceras externt framtagna rapporter, delrapporter, kunskapsammansättningar, synteser, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som fått anslag av VINNOVA.

Forskning och innovation för hållbar tillväxt.

I VINNOVAs publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att VINNOVA tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien VINNOVA Policy som återger VINNOVAs synpunkter och ställningstaganden. VINNOVAs publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.VINNOVA.se. Tryckta utgåvor av VINNOVA Analys, Forum och Rapport säljs via Fritzes, www.fritzes.se, tel 08-690 91 90, fax 08-690 91 91 eller order.fritzes@nj.se

VINNOVA's – Swedish Agency for Innovation Systems – publications are published at www.VINNOVA.se

Är svenskt management konkurrenskraftigt?

Trettio ledare om svenskt management,
dess konkurrenskraft och framtida
utveckling – resultat från en
intervjuundersökning

November 2007

av

Gullers Grupp Informationsrådgivare AB

Förord

Management är en viktig svensk konkurrensfördel. I en tid av globalisering, snabb teknikutveckling, lätttrörliga finansmarknader och global konkurrens framstår det praktiska kunnandet kring ledning och organisering av verksamheter som en avgörande faktor för framgång. Detta svenska strukturkapital är svårkopierat och har tagit lång tid att bygga upp. Frågan är dock om inte denna konkurrensfördel håller på att trängas undan?

I jämförelse med de flesta andra länder är svenska företag och organisationer ofta effektiva. De är mindre byråkratiska, mindre formella, har plattare hierarkier, decentraliserat ledarskap, goda arbetstagarrelationer, god arbetsmiljö samt självgående, kompetenta medarbetare med hög lojalitet till verksamheten. Svenska företag uppvisar dessutom ofta stor förmåga till anpassning inför nya verksamhetsförutsättningar, inte minst pga att fackföreningarna i Sverige, till skillnad från många andra länder, i grunden varit positiva till strukturrationalisering snarare än bekämpat den.

Under nästan hela 1900-talet bedrevs omfattande arbetsorganisatoriska insatser för att åstadkomma rationell produktion och hållbara arbetsvillkor. En central aktör i detta arbete var Svenska arbetsgivareföreningen (SAF) som spelade en avgörande roll för införandet av sociotekniken och spridningen av självstyrande grupper i Sverige. Verksamhetens ledning och organisering var ett viktigt element i idédebatten hos arbetsmarknadens parter och det bedrevs omfattande forskning och praktisk kunskapsutveckling inom området.

Så är det inte längre. De senaste 20 åren har frågan om hur man leder och organiserar verksamhet utvecklats till en icke-fråga i samhällsdiskussionen. Detta manifesteras bl a i att kunskapsutvecklingen inte följt näringslivets och företagens omvandling. Vi lider exempelvis av en påtaglig begreppsfattigdom för att beskriva effektiv ledning av moderna verksamheter och organisationer. I avsaknad av en egen idéutveckling importerar vi istället färdiga managementkoncept och tekniker från utlandet. Dessa har vanligen utvecklats inom helt andra managementtraditioner än den svenska och appliceras dessutom ofta i sammanhang långt ifrån de verksamheter de en gång i tiden vuxit fram ur.

Än så länge tycks dock den svenska managementkompetensen finnas kvar. I denna rapport intervjuas 30 ledande företrädare för näringsliv, forskning och samhälle om hur de ser på svenskt management. Finns det en svensk managementtradition? Är den konkurrenskraftig? Och i så fall: hur ser dess framtid ut?

Rapporten baseras på två undersökningar som utförts av Gullers Grupp Informationsrådgivare AB på uppdrag av VINNOVA. I den första undersökningen intervjuades en grupp med 20 seniora ledare från näringsliv, forskning och

policyskapande organisationer. För att fånga upp om det fanns några skillnader i synen på svenskt management kompletterades denna med en intervjuomgång där samma frågor ställdes till 10 yngre ledare.

Gullers Grupp har självständigt genomfört intervjuer och analys på uppdrag av VINNOVA. Resultaten är både tänkvärda och intressanta även om de inte entydigt pekar åt ett bestämt håll. Den svenska managementtraditionen tar sig uttryck på många olika sätt och låter sig inte enkelt beskrivas med några få ord.

Rapporten redovisar således inte färdigutvecklade slutsatser, ej heller några officiella ställningstaganden från VINNOVA. Vår förhoppning är istället att rapporten skall fungera som avstamp för fortsatta diskussioner kring hur vi skall värna och utveckla svenskt management som en viktig, global konkurrensfaktor.

VINNOVA i november 2007

Mats Engvall

Docent, enhetschef Arbetslivsutveckling

Innehåll

| | | |
|----------|--|-----------------|
| 1 | Sammanfattning | 7 |
| 2 | Analys..... | 9 |
| 2.1 | Traditionella faktorer | 9 |
| 2.2 | Generalisera med försiktighet | 10 |
| 2.3 | Aktuell, men tillbakaträngd..... | 10 |
| 2.4 | Styrkor och svagheter | 11 |
| 2.5 | Kan ha framtiden för sig | 13 |
| 2.6 | Krävs mer kunskap av nytt slag | 13 |
| 2.7 | Kanaler och aktörer som engagerar sig | 14 |
| 2.8 | Det framtida ledarskapet | 15 |
| 3 | Jämförelse | 16 |
| 3.1 | Likheter..... | 16 |
| 3.1.1 | Det existerar en svensk managementmodell | 16 |
| 3.1.2 | Konsensus | 16 |
| 3.1.3 | Tidskrävande och Otydligt..... | 16 |
| 3.1.4 | Volvo – den stora förebilden | 17 |
| 3.1.5 | Forskning..... | 17 |
| 3.2 | Skillnader | 17 |
| 3.2.1 | Tradition och tyngd | 17 |
| 3.2.2 | Företagskultur..... | 17 |
| 3.2.3 | Ledare – Chefer | 18 |
| 3.2.4 | Offentlig sektor | 18 |
| 3.2.5 | Fackets roll | 18 |
| 3.3 | Respondenternas syn på undersökningen..... | 18 |
| | Frågeguide..... | 19 |
| | Appendix 1..... | 26 sidor |
| | Appendix 2..... | 16 sidor |

1 Sammanfattning

Den svenska organisationstraditionen och kunnandet kring arbetsorganisation och ledningssystem har historiskt sett varit en stark konkurrensfördel för landet. Sedan 1990-talets början har forskning och utveckling inom området avtagit. En möjlig effekt är att Sverige på sikt tappar en stark global konkurrensfaktor. Genom att förstå viktiga aktörers syn på den svenska ledningstraditionen och inställning till arbetsrelaterad forskning önskar VINNOVA vitalisera diskussionen om svenskt management.

Rapporten är ett resultat av två separata undersökningar. Den första genomfördes i maj 2007 och den andra i augusti samma år. I den första undersökningen djupintervjuades 20 ledare inom samhälle, näringsliv och forskning. Medelåldern bland de intervjuade var relativt hög, vilket ledde till att undersökningen kompletterades med ytterligare 10 intervjuer med ledare under 45 år, för att få en mer övergripande bild. Vi har också gjort en jämförelse mellan de båda rapporterna, d v s en jämförelse mellan yngre och mer seniora ledares syn på svenskt management.

Undersökning ska ses som översikt av svenska ledarens syn på managementfrågor. Det är en redovisning av vad några svenska ledare tycker. Vi redovisar de intervjuades syn på svenskt management, inte hur det faktiskt ser ut i svenska företag och organisationer.

Det har varit svårt att hitta en samlad begreppsmodell som rör svenskt management. Anledningen till det är att det inte råder enighet om vad den svenska managementmodellen är. Är det en modell, struktur, anda eller kultur? Vi har valt att använda oss av begreppen *tradition* och *den svenska managementmodellen* i vår beskrivning av det svenska sättet att leda organisationer.

De viktigaste slutsatserna är i rapporten är att:

- Det råder samstämmighet bland intervjupersonerna att det finns särskilda drag i sättet att organisera och leda verksamheter i Sverige. Detta sätt präglas bland annat av tillit, samarbete, delaktighet, konsensus, självständiga medarbetare och innovation, men också av tidskrävande förankringsprocesser, beslutsrädslo och otydlighet. Modellen anses främja långsiktigt värdeskapande men det råder tveksamhet kring hur väl den fungerar i en globaliserad ekonomi med kortsiktiga avkastningskrav.
- Kopplingen mellan den svenska managementmodellens olika egenskaper och resultat är ofta oklar. Det behövs studier av huruvida den svenska managementmodellen fungerar bättre än andra managementideal. Forskning på området efterfrågas.

- Det utkristalliserar sig några skillnader mellan de seniora och de yngre ledarna. Bland annat med vilka ögon man ser på den svenska managementmodellen och personernas syn på fackets roll i modellen. De seniora har en mer traditionell syn på det svenska sättet att leda organisationer medan de yngre tycker att man kan välja inslag från olika organisationsmodeller i sitt ledarskap.

Rapporten inleds med en sammanfattande analysdel av undersökningarna. Den ger en överblick över undersökningen och dess resultat. Här presenteras också skillnader och likheter mellan de två undersökningarna.

Den fullständiga resultatredovisningen sker i två separata appendix.

2 Analys

I detta avsnitt sammanställer vi de viktigaste resultaten av de två intervjuundersökningarna. För mer information se den fullständiga presentationen av resultaten i appendix 1 och 2.

2.1 Traditionella faktorer

Att det finns särskilda drag i svensk organisationsstruktur och ledarskap är tydligt. Det handlar i grund och botten om tillit. En tro på varje individs förmåga att göra sitt bästa och att det är den som arbetar med något som är bäst på att fatta beslut om detta. Det handlar också om öppenhet och konsensus. En demokratisk organisation, som fattar väl förankrade beslut och tar tillvara på det mervärde som en väl fungerande icke-hierarkisk organisation skapar. Ödmjukhet från ledning i form av insikten om att den inte har störst kompetens inom alla områden präglar organisationen som helhet.

Den svenska managementmodellen har sin utgångspunkt i det svenska samhället och den svenska traditionen. Ett sätt att vara mot varandra, som har sitt ursprung i det svenska bondesamhällets grundläggande fundament kring samarbete. I fokus står bl a insikten om att man hjälper sig själv, genom att hjälpa andra. Denna anda ger sig i modernare tider till känna bl a genom arbetsgivares och fackförbunds samförståndsanda, dvs att se varandra som medspelare och inte motspelare samt MBL.

Traditionen bygger på en konsensusanda som utgår från vikten av förankring kring beslut. Genom att lyssna på dem som kan mest om något och inkludera dem i beslutsprocessen, höjs kvaliteten i både underlag och beslut. Tid är en nyckelfaktor i sammanhanget, då de processer som möjliggör förankring ofta är både tidskrävande och komplexa.

Om modellen ska vara tillämplig i andra sammanhang bör det vara i länder som har liknande tradition. De intervjupersoner som tagit med sitt svenska ledarskap till andra länder med annan tradition, vet att det inte alltid fungerar. Flera intervjupersoner har nämnt exempel från de nordiska länderna och menar att Danmark eller Norge har helt annan organisationstradition än Sverige, medan Holland har en tradition som liknar vår.

Ett viktigt drag i den svenska traditionen är dess uppmuntran till innovation (med innovation avses här nytänkande, kreativitet, etc). Ett ledarskap som tillåter egna initiativ och inte är dömande mot dem som begår misstag eller gör fel, anses bidra till en positiv innovationsanda.

2.2 Generalisera med försiktighet

Flera intervjupersoner vill framhålla att det finns en svensk managementmodell, men att man ska vara försiktig när man generaliserar. Det finns även skillnader inom länder och likheter mellan länder. Företagskulturen är också stark. Om internationella koncerner kan förstå fördelarna med den svenska managementmodellen kan den bli framträdande inom internationella bolag.

Ett exempel är *The Volvo Way* som är en skrift som beskriver Volvos filosofi i hela världen. Här finns värderingar, företagskultur och arbetssätt beskrivet. Skriften innehåller flera aspekter som förknippas med den svenska managementmodellen. Detta är ett exempel på en åtgärd för att sprida den svenska managementmodellen inom ett internationellt bolag.

2.3 Aktuell, men tillbakaträngd

Det framkommer i undersökningen att det anses råda vissa skillnader mellan privat och offentlig sektor. Privata näringslivet framhålls ha en mer professionell inställning och tydligare uppfattning om ledarskapsfrågor än de flesta offentliga organisationer. Samtidigt som den svenska managementtraditionen vinner terräng inom den offentliga sfären, förlorar den inflytande inom det privata näringslivet. Förklaringen finns framförallt att finna i de effekter som följer med globaliseringen. Nya ägarstrukturer i svenska, eller tidigare svenska, företag anses avgörande.

Privat sektor

Det ”nya” ägandets krav på snabb finansiell avkastning, står ofta i kontrast till den svenska traditionens fokus på långsiktigt värdeskapande. Ett resultat är ett skifte i styrsystem, där de faktorer som den svenska managementmodellen bygger på, inte ges utrymme att verka. Innovation, förankring och samarbete mellan fackförbund och arbetsgivare är egenskaper som blir alltmer sällsynta i dessa verksamheter.

En direkt konsekvens av nytt ägande med nytt fokus, är att *ledare* ersätts med *chefer*. Den svenska traditionen med ledare vars uppgift är att staka ut en färdriktning och få medarbetare att entusiastiskt arbeta åt samma håll, har svårt att hävda sig. Istället tillsätts chefer på ledande positioner. Det handlar om personer där egenskaper som finansiell kompetens och kunskap om rationalisering är centrala. Värden skapas genom kortsiktiga vinsthemtagningar baserade på sänkta kostnader, snarare än långsiktighet och investering.

I syfte att bli öka den internationella konkurrenskraften, blir företagsfusioner en del av vardagen. Inte minst gäller detta svenska företag som på egen hand, kan ha svårt att hävda sig internationellt p g a att de inte är tillräckligt stora. Den typ av förändringsprocess som en fusion är, tycks innebära två saker som är till den svenska traditionens nackdel:

- 1 Vid större förändringar krävs ett top down ledarskap där det är tydligt för medarbetarna vad deras exakta uppgift är. Det finns inte tid för osäkerhet och långa processer. I fokus står bl a att snabbt visa marknaden de värden som fusionen skapar, inte sällan i form av synergieffekter.
- 2 En ambition hos de flesta företag är ”ett företag – en kultur”. Givet att svenska företag som fusioneras i många fall är det mindre i sammanhanget, är det ofta deras kultur som får stryka på foten. Inte minst blir det så, då det inte finns bevis för att kulturen skapar värden som ökar konkurrenskraften.

Offentlig sektor

Den offentliga sektorn kan av naturliga skäl verka utan hänsyn till nya ägarstrukturer, uppkomna ur globaliseringen och avregleringar på världens finansmarknader. Innebörden är att det managementideal som tidigare präglat privat sektor blir allt vanligare i offentligt ägda verksamheter. Det handlar såväl om statsförvaltning, kommuner och landsting som om universitet och högskolor. Inte minst sett ur ett forskningsperspektiv är modellen gynnsam, då den skapar miljöer med innovation i fokus.

2.4 Styrkor och svagheter

Det finns tydliga styrkor och svagheter med traditionen. Svagheter anses framförallt ha att göra med att den svenska managementtraditionen avviker från det rådande idealet inom den globaliserade ekonomin med fokus på kortsiktiga vinstkrav, medan de styrkor som framhålls primärt utgår från ledningens fokus på förankring, vilket främjar långsiktig organisatorisk effektivitet.

Som **styrkor** anges:

- *Tillit*
Samarbete, förankring, solidaritet, ödmjukhet, lyssnande och delegering får medarbetare att känna sig viktiga och därmed arbetar de bättre.
- *Decentralisering*
Beslut fattas på bästa möjliga underlag genom input från de som arbetar med saken ifråga.
- *Självständiga medarbetare*
Självständiga medarbetare vågar fatta egna beslut. Medarbetarna får utrymme och känner sig delaktiga. På så vis har de tränats i att arbeta på egen hand och behöver inte direktiv för allt.

- *Innovation*
Arbetsplatser med fokus på delegering, individuellt ansvar och uppmuntran till egna initiativ och förslag på nya lösningar, leder till att innovation blir en central del av verksamheten.
- *Exekvering*
Då genomförande sker parallellt med andra processer kan tid minimeras från beslut till handling. Ofta är besluten väl förankrade när de ska genomföras vilket ibland kan underlätta i implementeringsfasen.
- *Förändringsbenägenhet*
Sveriges beroende av omvärlden har skapat effektiva system för omvärldsanalys. Detta medför hög förståelse i att ta till sig av externa intryck för att lyckas med den egna verksamheten.
- *Positiv finansiell resultatpåverkan*
Det faktum att många svenska företaget lyckats internationellt, ses som ett tecken på att traditionen bidrar positivt till det finansiella resultatet.

Som **svagheter** nämns:

- *Alltför lokalt villkorad*
Traditionen är kopplad till det svenska samhällets värderingar, varför det är svårt att få den att fungera i andra länder. De komplexa och tidskrävande processerna utmanas på den internationella marknaden. Nya ägarstrukturer minskar ledningarnas fokus på samförstånd och fackliga förhandlingar. I centrum står snabb avkastning och inte långsiktigt värdeskapande. Därutöver kan svenskheten i modellen också exkludera medarbetare och chefer som är uppvuxna i andra managementtraditioner.
- *Tidskrävande processer*
De många förankringsprocesser som traditionen bygger på är tidskrävande och inte anpassade till en globaliserad värld, där krav om snabbhet ofta är centralt.
- *Otydlighet*
Koppling mellan ansvar och befogenhet kan vara otydlig. Detta skapar frustration och kan bli leda till höga sjukskrivningstal.
- *Inte genuin*
Modellens komplexitet gör den svår att implementera. De medarbetare som upplever att ledningen inte gör som den säger, kan bli besvikna och påverka organisationen negativt.
- *Obalans mellan rättigheter och skyldigheter*
De anställda tar sig för stora friheter och ställer för höga krav i den svenska managementmodellen. Det är viktigt att få medarbetarna i organisationen att också känna skyldigheter.

- *Beslutsrädsla*
Chefer kan dra sig för att fatta beslut, av rädsla för att gå emot konsensus. Man ska hela tiden fråga runt, men sedan kommer man ju till en punkt där man måste fatta ett beslut.
- *Oklar finansiell resultatpåverkan*
Det finns inga bevis för hur den svenska managementmodellen bidrar till att verksamheten når sina finansiella mål.

2.5 Kan ha framtiden för sig

Flera intervjupersoner framhåller att den svenska managementmodellen fungerar väl i både entreprenörsdrivna och innovativa verksamheter. Modellen torde också vara väl lämpad för att främja den svenska tillväxten hos avancerade, högteknologiska bolag inom exempelvis biotech, telekom och it, vilka lever på utveckling och kommersialisering av varor och tjänster för en internationell marknad. Här har den svenska managementmodellen varit en tydlig konkurrensfördel eftersom ledningsstilen anses främja innovativa processer.

Modellen torde också ha stora förutsättningar att vara framgångsrik inom tjänsteverksamhet, där direktkontakt med kunder och kunskaper om den lokala marknaden är viktiga framgångsfaktorer. Inom massproducerande industriföretag där konkurrenskraften till stora delar baseras på låga produktionskostnader, snarare än någon särskild typ av företagskultur är fördelarna med den svenska modellen inte lika tydliga.

I stort anses den svenska managementmodellen fungera väl, även om den har vissa svagheter. Intervjupersonerna efterfrågar dock argument och vetenskapliga bevis för att den svenska managementmodellen verkligen fungerar och ger mervärde till organisationen i jämförelse med t ex kontinentaleuropeiska eller amerikanska managementideal. Om detta kan påvisas skulle den svenska managementmodellen bli en tydlig konkurrensfaktor på den globala marknaden och kanske också få genomslag i andra länder. De starka traditionsbärarna som finns i Sverige inom detta område (t ex Volvo) framhålls som resurser för det framtida arbetet kring svenskt management.

2.6 Krävs mer kunskap av nytt slag

Kopplingen mellan managementtraditionens olika egenskaper och verksamhetens resultat anses av flera intervjupersoner vara oklar. Då så är fallet, saknas möjlighet att skapa legitimitet för modellen internationellt. Det krävs bevis för att den fungerar.

Arbetslivsforskningen måste här ta en ny väg. Fokus bör flyttas från medarbetarperspektivet till konkurrensperspektivet, dvs till ett perspektiv som utgår från hur den svenska managementtraditionen genererar värden genom att skapa

effektivitet och kvalitet i slutprodukten. I vilka avseenden är den svenska managementmodellen bättre än andra? På vilket sätt genererar just den svenska managementmodellen mervärde? Sådan forskning bör också ta hänsyn till de villkor som gäller i en globaliserad värld. Det handlar om att kritiskt granska svenskt management i detalj och vara öppen för hur andra modeller fungerar i dagens värld.

Om ett sådant forskningsprogram ska lyckas krävs att det genomförs i närhet till individer som har praktisk, konkret erfarenhet av svensk managementtradition. I annat fall är riskerna stora att forskningen blir oanvändbar. Att inkludera *ledare* från offentlig sektor, privat sektor, akademien, näringsliv och samhälle i denna typ av forskningsprogram är alltså avgörande för trovärdigheten i forskningsresultaten. Utöver att kvaliteten i själva forskningen höjs, finns även ett starkt signalvärde i att avsändarna har empiriskt ursprung.

2.7 Kanaler och aktörer som engagerar sig

Givet att empiriskt baserad forskning kommer fram till applicerbara resultat, finns förutsättningar att sprida kunskaperna om modellen. Av vikt är alltså att lyckas kommunicera innehållet på en internationell arena som domineras av angloamerikanska managementideal.

Det tomrum som t ex professorn och konsulten Erik Rehnman och hans företag SIAR lämnade efter sig har inte fyllts av någon svensk aktör. Det finns således inte någon stark förespråkare för spridning av modellen bland dagens managementkonsulter. Istället är det internationella konsultföretag som McKinsey, Boston Consulting Group, Bain och Deloitte som dominerar.

Avgörande för modellens genomslag är trovärdiga avsändare. De personer som associeras med modellen idag har framförallt meriter från förr. Namn som nämns är PG Gyllenhammar och Jan Carlzon. Värt att reflektera över är att inga personer från offentlig sektor lyfts fram. Det socialdemokratiska kommunalrådet Göran Johansson i Göteborg, kan dock vara ett undantag eftersom Göteborgs kommun lyfts fram som ett positivt exempel i sammanhanget.

Även om både PG Gyllenhammar och Jan Carlzon i allra högsta grad fortfarande är verksamma i svenskt och internationellt näringsliv, är deras kopplingar till den svenska managementmodellen till stora delar baserade på historiska meriter. I Gyllenhammars fall handlar det om Volvo och i Carlzons om SAS. För att lyckas sprida budskapet om den svenska managementmodellen, är det av vikt att dessa personer kompletteras med personer som yngre människor kan identifiera sig med.

Genom framtagande av vetenskapligt baserade studier och exempel på framgångsrikt svenskt management ökar även möjligheterna att undervisa framtidens ledare i ämnet. Sådan forskning kan utgöra grunden för läroböcker på universitets- och högskolenivå, i

Sverige och i andra länder. Så länge dagens unga inte undervisas i den svenska managementmodellen, kommer de med största sannolikhet inte heller att använda sig av den.

Om den svenska managementtraditionen ska överleva är det viktigt att samarbeta med de institutioner som utbildar morgondagens ledare. En stor utmaning blir också att kommunicera modellen på den svenska, men också den internationella, arenan i konkurrens med andra, betydligt mer spridda managementmodeller.

2.8 Det framtida ledarskapet

Intervjupersonerna har tydliga uppfattningar om vad som kommer att krävas av den framtida ledaren. Den framtida ledaren anses behöva vara mycket professionell i sin ledarroll för att leda sina medarbetare i rätt riktning utan att lägga sig i detaljer. Detta ställer krav på utbildningen av framtidens ledare, där samverkan mellan forskning och tillämpning är en nyckel till framgång.

3 Jämförelse

De yngre och de mer seniora ledarna har delvis olika världsbilder beträffande synen på den svenska managementmodellen och sättet att leda organisationer. De seniora refererar till den svenska managementmodellen med tyngd och framhåller den som en styrka.

Enligt de yngre intervjupersonerna gäller det att vara flexibel. Den svenska managementmodellen passar inte alltid. Modellen har positiva inslag, men det har andra organisationsmodeller också. De yngre ledarna villkorar också den svenska managementmodellen, d v s den fungerar i vissa sammanhang, under förutsättningar att vissa villkor är uppfyllda.

Både de seniora och de yngre ledarna framhåller dock att om den svenska managementmodellen ska överleva krävs att vetenskapligt baserade argument tas fram, vilka kan används för att övertyga om modellens fördelar. Att den är svensk är inte skäl nog.

3.1 Likheter

3.1.1 Det existerar en svensk managementmodell

Den mest framträdande likheten mellan de seniora och de yngre är att alla är överens om att Sverige har något unikt när det gäller ledarskap och organisation. Man beskriver detta delvis på olika sätt och de yngre har lite svårare att uttrycka exakt vad den svenska managementmodellen innehåller, men alla menar att det är något unikt som bör värnas.

3.1.2 Konsensus

Den mest framträdande likheten i beskrivningen av den svenska managementmodellen är konsensus, d v s strävan att alla ska vara överens och att besluten är väl förankrade. Detta är en tidskrävande process, men kan underlätta verksamheten i ett senare skede.

3.1.3 Tidskrävande och Otydligt

Intervjupersonerna är överens om att den svenska managementmodellen har baksidor. Det handlar om att det tar lång tid att fatta beslut, alla ska vara med och tycka till och det kan vara svårt att komma till beslut. Intervjupersonerna tycker också att den svenska managementmodellen ger otydligt ledarskap, otydliga direktiv och otydligt ansvar.

3.1.4 Volvo – den stora förebilden

Nästan alla nämner Volvo som en viktig traditionsbärare av den svenska managementmodellen. Leif Johansson och PG Gyllenhammar nämns både av de seniora och av de yngre.

3.1.5 Forskning

Alla intervjupersoner är också överens om att forskning på området vore önskvärt. Koppling mellan forskning och marknad måste göras tydlig och forskningen ska fokusera på de mervärden den svenska managementmodellen skapar. Forskningen ska ge argument för att sprida modellen och användas som en global konkurrensfördel.

3.2 Skillnader

3.2.1 Tradition och tyngd

En tydlig skillnad mellan de yngre och de seniora ledarna är att de seniora har lättare att referera till begreppet ”den svenska managementmodellen”. De unga ledarna väcker tankar till liv under samtalets gång, medan de seniora uppfattar frågan som självklar redan i inledningen samtalet. De seniora ger den svenska managementmodellen mer tyngd och baserar den på en stark svensk tradition. Två exempel på skillnader är att endast någon av de unga pratar om den svenska managementmodellen i ett historiskt perspektiv samt att de yngre har svårt att hitta personer som de kopplar samman med den svenska managementmodellen. Kanske är detta en indikation på att den svenska managementmodellen håller på att förlora i kraft hos den nya generationens ledare?

3.2.2 Företagskultur

De yngre ledarna problematiserar den svenska managementmodellen. Några menar att man inte kan generalisera så grovt att man drar nationsgränser för företagskulturer, utan att det också är viktigt att poängtera att det finns stora olikheter inom Sverige samt att det finns likheter med andra länder. God företagskultur är inte det samma som att alla inom organisationen har identiska värderingar, men företagskultur handlar om en gemensam värdegrund. I en internationell koncern ska denna företagskultur verka i olika traditioner, om än med lokala varianter. Hur står sig den svenska managementmodellen i internationella koncerner och vilken framtid har den på den globala arenan?

De seniora ledarna ser internationaliseringen som ett potentiellt hot mot den svenska managementmodellen. Modellen, som uppfattas främja långsiktighet, får ge vika för kortsiktiga, finansiella intressen.

3.2.3 Ledare – Chefer

De seniora slår fast att den svenska managementmodellen har ledare, inte chefer. En ledare pekar ut riktningen och engagerar, medan en chef är mer involverad i sakfrågor. De yngre ser på ledaren i ett framtidsperspektiv. De tror att framtiden kommer ge oss mer professionella ledare. De seniora hävdar att vi redan är där. Kanske är detta en skillnad mellan yngre och seniora ledare? Seniora och mer rutinerade chefer fokuserar på att leda, de yngre har fortfarande sakfrågor på sitt bord.

3.2.4 Offentlig sektor

De seniora pratar om offentlig sektor som en förebild för den svenska managementmodellen. De yngre menar snarare att de offentliga institutionerna måste skärpa till sig när det gäller ledarskap. De behöver hämta intryck från den privata sfären och bli mer professionella i sitt ledarskap. Inte minst efterfrågas detta av intervjuade politiker och forskare. Hur som helst finns det olika arenor där den svenska managementmodellen kan verka, inte bara det privata näringslivet.

3.2.5 Fackets roll

Flera av de seniora intervjupersonerna menar att fackföreningarna spelar en viktig roll i den svenska managementmodellen. Ingen av de yngre intervjupersonerna betonade fackföreningarnas roll överhuvudtaget. Samtidigt påpekar några av de seniora att fackföreningarnas inflytande minskar i och med internationaliseringen av företagandet. Fackföreningarnas ställning kan också förändras med mer internationella ägarförhållanden i traditionellt svenskägda bolag.

3.3 Respondenternas syn på undersökningen

Under våra intervjuer blev det tydligt att VINNOVA:s initiativ lovordas, det finns ett vakuum som behöver fyllas. Många intervjupersoner sa sig vara nyfikna på resultatet och vill gärna ha någon typ av återkoppling från VINNOVA.

Frågeguide

1. Finns det en svensk organisationsmodell och ledarstil?
2. Vilka personer kopplar du samman med detta?
3. Vilka företag kopplar du samman med detta?
4. Vad karaktäriserar en organisation präglad av detta sätt att leda verksamheten?
5. Vilka är styrkorna?
6. Vilka är svaghetera?
7. Är den en konkurrensfördel på en global marknad?
8. Är den hotad?
9. Vad är status idag?
10. Vilka faktorer har lett oss hit?
11. Hur ser framtiden ut?
12. Vad krävs för att den ska utvecklas?
13. Är det angeläget med fortsatt utveckling av forskning och teori kring ämnet?
14. Vilken utveckling går ledarstilen i svenska företag mot?

Appendix 1

Intervjuundersökning seniora ledare

Maj 2007

av

Gullers Grupp Informationsrådgivare AB

Innehåll

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Metod | 5 |
| 1.1 | Urval | 5 |
| 1.2 | Tillvägagångssätt | 6 |
| 2 | Resultat | 7 |
| 2.1 | Den svenska managementmodellen | 7 |
| 2.1.1 | En tradition | 7 |
| 2.1.2 | Konsensus och delegering | 7 |
| 2.1.3 | Lyssna och förankra | 8 |
| 2.1.4 | Ledaren i fokus | 8 |
| 2.1.5 | Fackets roll | 9 |
| 2.1.6 | Komplexa processer | 9 |
| 2.1.7 | Långsiktighet | 10 |
| 2.2 | Personer och organisationer/företag som kopplas till den svenska managementmodellen? | 10 |
| 2.2.1 | Nutid | 10 |
| 2.2.2 | Dåtid | 12 |
| 2.3 | Styrkor | 14 |
| 2.3.1 | Tillit | 14 |
| 2.3.2 | Decentralisering | 14 |
| 2.3.3 | Innovation | 15 |
| 2.3.4 | Exekvering | 15 |
| 2.3.5 | Förändringsbenägenhet | 16 |
| 2.3.6 | Effekt av modellen: Positiv finansiell resultatpåverkan | 16 |
| 2.4 | Svagheter | 17 |
| 2.4.1 | Alltför lokalt villkorad | 17 |
| 2.4.2 | Fler chefer – färre ledare | 18 |
| 2.4.3 | Tidskrävande processer | 18 |
| 2.4.4 | Otydlighet | 19 |
| 2.4.5 | Inte genuin | 19 |
| 2.4.6 | Beslutsrädsla | 20 |
| 2.4.7 | Sämre samverkan mellan fack och arbetsgivare | 20 |
| 2.4.8 | Oklar finansiell resultatpåverkan | 21 |
| 2.5 | Funktion på en global marknad | 21 |
| 2.6 | Den svenska ledarstilens utveckling | 22 |
| 2.6.1 | Den offentliga sektorn | 22 |
| 2.6.2 | Den privata sektorn | 23 |
| 2.6.3 | Cost-cutters i fokus | 23 |

| | | |
|-------|---------------------------|----|
| 2.6.4 | I ägarnas händer | 23 |
| 2.6.5 | Motstridiga trender | 23 |
| 2.6.6 | Modernt ledarskap..... | 24 |
| 2.7 | Framtiden..... | 24 |
| 2.7.1 | Forskning..... | 24 |
| 2.7.2 | Utbildning | 25 |
| 2.7.3 | Okunskap..... | 26 |

1 Metod

Undersökningsmetoden med djupintervjuer är kvalitativ. Det innebär att resultatet blir en form av karta över vilka typer av uppfattningar, attityder, beteenden och känslor som finns hos intervjupersonerna kring området. Metoden ger djup förståelse och kunskap om de frågeställningar vi undersöker, men säger inte något om hur många som utanför intervjuvägen har olika åsikter eller viss kunskap. Man kan inte heller göra statistiska jämförelser mellan olika grupper eller dra slutsatser kring hur stor andel av en särskild grupp som är positiva i en viss fråga.

1.1 Urval

Intervjupersoner identifierades utifrån VINNOVA:s Triple Helix-modell, vilket innebär fokus på personer inom forskning, samhälle och politik samt näringsliv. Gullers Grupp tog fram ett förslag på intervjupersoner, som VINNOVA reviderade. Det totala antalet namn på listan var drygt 30, varav intervjuer gjordes med de 20 personer som listas nedan.

Ett förslag till frågeformulär togs fram av Gullers Grupp och kompletterades i enlighet med kommentarer från VINNOVA.

Följande 20 personer intervjuades:

- Göran Arvidsson, forskningsledare SNS.
- Sture Nordh, ordförande TCO.
- Åke Zettermark, ansvarig SACO:s internationella verksamhet.
- Susanne Lindberg-Elmgren, näringspolitiska enheten LO.
- Maria Anvret, chef strategi och utveckling KI, fr o m augusti 2007 forskningsexpert Svenskt Näringsliv.
- Pontus Braunerhielm, Globaliseringsrådet.
- Rolf Karlsson, konsult CRRC (tidigare SIAR).
- Ulf Berggren, konsult SMI (tidigare SIAR).
- Torsten Sjöberg, konsult MiL.
- Jan Carlzon, ordförande Företagarna och Ledstjärnan.
- Ola Asplund, utredningschef IF Metall.
- Albert Danielsson, professor Kungliga tekniska högskolan.
- Sven Erik Sjöstrand, professor Handelshögskolan Stockholm.

- Leif Johansson, verkställande direktör och koncernchef Volvo.
- Jonas Milton, verkställande direktör Almega.
- Christian Berggren, professor industriell organisation Linköpings universitet.
- Erik Giertz, professor och vice rektor Kungliga tekniska högskolan.
- Lena Lindgren, handläggare avdelning ekonomi och styrning SKL.
- Terry Hill, PhD, London Business School, University of Oxford.
- Johan Ancker, chef industriell utveckling Teknikföretagen.

1.2 Tillvägagångssätt

Gullers Grupp både bokade och genomförde intervjuerna per telefon. Innan kontakt togs med intervjupersonerna hade ett e-mail skickats till var och en, i syfte att informera om projektet - avsändare var Mats Engwall på VINNOVA.

Intervjuerna hade karaktären av ett samtal med utgångspunkt i den frågeguide som Gullers Grupp tagit fram i samarbete med VINNOVA. Utifrån frågeguiden ställdes följdfrågor och ofta var samtalen mer av resonerande karaktär än direkta svar. I en del fall ställdes inte alla frågor då de besvarats tidigare i intervjun.

Gullers Grupp bedömning är att datainsamlingen har fungerat väl. En handfull personer valde att tacka nej. Den främsta anledningen var att de ansåg det inte vara förenligt med deras arbete att ingå i denna typ av undersökning, även brist på tid nämndes i något fall. Utöver dessa, har personerna vi kontaktat gärna ställt upp och varit mycket öppna och tillmötesgående. Ingen avbröt intervjun i förtid och ingen valde heller att avstå från att svara på någon specifik fråga.

Vissa tendenser var tydliga och löpte som en röd tråd genom intervjuerna. Mönster i svaren gick att se i ett relativt tidigt skede. I varje enskild intervju upplevde vi att ny information framkom, som bidrog till att undersökningen fördes framåt.

Intervjuerna tog mellan 20 och 45 minuter att genomföra.

2 Resultat

Samtliga åsikter och slutsatser som framförs kommer från de intervjuade personerna och alltså inte från Gullers Grupp.

Strukturen är i princip densamma som i frågeguiden.

2.1 Den svenska managementmodellen

Det råder samstämmighet bland intervjupersonerna att det finns särskilda drag i sättet att organisera och leda verksamheter i Sverige. Idag verkar detta mest påtagligt inom den offentliga sektorn. De utmaningar som en globaliserad ekonomi medför, har inneburit att många företag som verkar internationellt styrs enligt andra principer än de som i undersökningen ses som typiskt svenska. Att så är fallet är en förändring, då många av bolagen tidigare verkade i enlighet med vad många intervjupersoner kallar den svenska managementmodellen. En del intervjupersoner menar att det inte handlar om *en* modell, utan om *flera* modeller. Gemensamt tycks dock vara att det finns en gemensam historia och tradition inom området.

2.1.1 En tradition

På pappret ser företag, myndigheter och universitet världen över ut att styras enligt liknande strukturer. Ett organisationsschema säger dock lite om hur en verksamhet fungerar i verkligheten, enligt många av de intervjuade. Det typiskt svenska bygger istället på en tradition och kultur med tydligt innehåll där mjuka värden står i fokus.

”Även om det enligt organisations-schemat finns tydliga strukturer och hierarkier så finns det vid sidan om en omfattande informellitet. Det handlar alltså inte om struktur utan om en kultur och i fokus står solidaritet, respekt för individen och att hjälpa dem som inte har förmåga att klara av sin uppgift.”

”Svenska organisationsstrukturer är lika alla andra länders på pappret, det handlar om en kultur och denna syns inte på organisationsscheman.”

2.1.2 Konsensus och delegering

En byggsten i traditionen är konsensusandan. Den har sitt ursprung, menar några av de svaranden, i det svenska bondesamhället. Bondefamiljernas överlevnad var till stora delar beroende av att vara på god fot med sina grannar för att få deras hjälp när det var dags för skörd. En fortsättning på denna tradition går att se i den svenska samförståndsandan på arbetsmarknaden i egenskap av bl a MBL.

Sett med nutidens ögon är konsensusandan, enligt de flesta intervjupersoner, en effekt av ledningarnas fokus på delegering. Delegeringen är ett sätt för ledningen, att inför ett beslut inhämta information från de personer som har mest kunskaper om det som beslutet berör. Många intervjupersoner nämner lean-production som ett exempel, där input tas från linjearbetarna i samband med analyser gällande produktionsförbättringar. Genom delegering fattas beslut på ett underlag av hög kvalitet där fakta står i fokus. Samtidigt, menar intervjupersonerna, kan den leda till att hänsyn måste tas till många olika viljor, vilket leder till konsensus.

”Den svenska managementmodellen fokuserar på mjuka värden. Det handlar om en kultur som sätter konsensusandan i mitten. Innan ledningen fattar beslut, ska saker och ting ha förberetts mycket noggrant och diskuterats ett antal gånger.”

”Vad gäller företagets organisationsstruktur så karaktäriseras denna av låg hierarki, decentralisering och alltså mycket hög självständighet för affärsområden att sköta sig själva.”

”Ansvarsdelegering får individer att växa och deras tro på sig själva ökar då de lyckas leverera. Respekt för individen är viktigt.”

2.1.3 Lyssna och förankra

En annan byggsten i den svenska traditionen är förankring av beslut. En majoritet av intervjupersonerna säger att det faktum att flera deltar aktivt i beslutsprocessen, medför att många känner sig delaktiga i det beslut som fattas. Därmed skapas lojalitet bland medarbetarna och de anses prestera bättre än om det motsatta gällde. För att lyckas med en förankringsprocess är ledningens förmåga att lyssna på medarbetarnas behov och ta till sig av deras kunskaper av vikt enligt många svarande. Ledningarna präglas av prestigelöshet och ett erkännande att de inte vet bäst själva, många intervjupersoner kallar det ödmjukhet.

”Gällande den svenska ledarstilen så karaktäriseras den av lyssnandets konst och en medvetenhet om vikten att ha med sig hela organisationen vid viktiga beslut, i annat fall ingen förankring.”

”Det typiska är ledningens lågmälda, resonerande och lyssnande stil. Likväl leder detta till effektivitet, då prestigelösheten härskar och det inte finns någon rädsla att ta beslut – beslutsunderlaget är ofta väl underbyggt och förankrat.”

2.1.4 Ledaren i fokus

Modellen präglas av att det är en ledare på toppen och inte en chef, enligt en klar majoritet av intervjupersonerna. Ledarens uppgift är att ansvara för en färdriktning och

sedan få medarbetarna att brinna för denna och vilja vara med på resan. Kunskaperna om interna förankringsprocesser är till ledarens fördel. Motsatsen är en chef som styr, vilket av intervjupersonerna anses vara fallen i bl a i den amerikanska och tyska ledarstilen.

”I det svenska ligger att ledare styr och inte chefer. När vi får fler chefer, som fokuserar på micromanagement och kortsiktig finansiell avkastning, vet vi att vår kultur hotas.”

”En ledare behöver inte vara expert på verksamheten, det finns det andra som kan bättre. Mycket viktigare är att han eller hon kan ingjuta en framtidstro i de sina. Ett hopp, som får dem att anstränga sig det där lilla extra. Då kan man prata om ledare som skapar värden”.

2.1.5 Fackets roll

Fackföreningarna spelar en stor roll i den svenska managementmodellen, enligt en mängd intervjupersoner. I grunden handlar det om att fackföreningarna gått med på strukturrationaliseringar i utbyte mot att hålla uppe arbetskraftens anställningsbarhet. Det i sin tur har, inom industrisektorn, betalats tillbaka av arbetsgivare som kunnat erbjuda bättre och mer välbetalda jobb. Fackföreningarna blir, menar intervjupersonerna, en medspelare och inte en motspelare. Volvo under PG Gyllenhammars tid, nämns i flera fall som ett exempel där fackets synpunkter beaktades i ledningsgruppen innan så blev praxis.

”Fackförbunden får vara med i beslutsprocessernas tidiga skeden, vilket självklart är en möjlighet att belysa frågor av vikt för deras medlemmar. Möjligheterna till tidig dialog är såklart positivt för relationen mellan fack och ledning, samtidigt får ledningen information om hur det ser ut i verkligheten.”

”PG var först med att förstå nyttan av facket som medspelare. Före alla andra, tog han in dem i ledningsgruppen och jag är övertygad om att han på detta sätt vann respekt bland de på golvet.”

2.1.6 Komplexa processer

Den svenska managementmodellens många egenskaper är relativt enkla att beskriva, menar de flesta intervjupersonerna, men svåra att genomföra. Implementeringen är nyckeln till framgång. Vissa intervjupersoner anser att många ledningsgrupper säger sig driva sina organisationer med modellen som bas, men flera vet egentligen inte hur det ska göras. En utmaning som ett stort antal intervjupersoner nämner, är att flertalet komplexa och parallella processer måste samspela för att modellen ska bli verklighet. Risken finns att ledningen upplever att den inte har kontroll över verksamheten och därför väljer att detaljstyra, vilket går emot modellens grunder. Osäkerhet från

ledningen gällande information och återkoppling kring status i en beslutsprocess, kan enligt många intervjupersoner hota den svenska managementmodellen.

”Det krävs tålmod från ledningen och tillit till medarbetarna. Den som väntar på ett snabbt svar och inte förstår de processer som leder till att beslut fattas, riskerar att stjälpa modellen genom att börja detaljstyra.”

”Det låter kanske enkelt med konsensus och förankring, men det är mycket svårt att genomföra i praktiken. I grund och botten handlar det ju om att våga släppa kontrollen kring något du själv är ansvarig för. Klart att det inte är lätt.”

2.1.7 Långsiktighet

Då den svenska managementmodellen utgår från processer som ofta är tidskrävande, är långsiktighet en förutsättning för värdeskapande enligt intervjupersonerna. Inte minst är modellens fokus på förankring och delaktighet, något som bidrar till detta.

Ett exempel från nutid som nämns är Investors utköp av Gambro från Stockholmsbörsen. Genom att slippa kraven om kvartalsrapportering, skapade sig Investor möjligheten att genomdriva förändringar som den finansiella marknaden haft svårt att kortsiktigt räkna hem.

Traditionens egenskaper som tillåtandet att göra fel och främjandet av innovation, kräver också att tid tas i anspråk innan konkreta resultat syns, menar intervjupersonerna.

Den offentliga sektorn och akademien har, enligt de intervjuade, ofta större förståelse för tidskrävande processer innan resultat nås än vad som blivit fallet inom näringslivet.

”Vi har en historia av framgångsrika och stora industriföretag. Det är inte miljöer där värden skapas av räknenissar, istället handlar det utveckling av våra produkter och det tar tid.”

”Ledare med hög trovärdighet blir extra viktigt när omvärlden upplever att det tar lång tid att uppnå finansiellt resultat. Han eller hon blir då garanten för att resultat kommer att uppnås.”

2.2 Personer och organisationer/företag som kopplas till den svenska managementmodellen?

2.2.1 Nutid

När utgångsläget är nutid, råder det i princip samstämmighet om att den offentliga sfären oftare tillämpar den svenska managementmodellen än den privata. Kommuner som särskilt nämns är Göteborg och Örnköldsvik. Landsting och sjukvård anges av

många som verksamheter där modellen fungerar väl idag. Falu lasarett lyfts fram som ett lyckat exempel, inte minst gällande delegering. Sveriges kommuner och landsting anstränger sig för att följa modellen anser en del intervjupersoner. Kungliga tekniska högskolan är den akademiska institution som nämns i sammanhanget.

”Det är inom den offentliga sektorn som modellen idag gör sig påmind. Jag skulle vilja säga att den är väl utbredd, fungerar väl och att näringslivet har en del att lära.”

”Tempot är lugnare inom den offentliga sektorn än inom den privata – inte minst den del som är på en internationell marknad. Ett lugnare tempo möjliggör bl a långsiktighet, vilket främjar det svenska ledarskapet.”

Gällande opinionsbildare inom offentlig sektor som kopplas samman med modellen, är det emellertid tunt. Intervjupersonerna nämner inget särskilt namn.

Om fokus istället riktas mot näringslivet, nämns framförallt följande personer och företag:

- Ingvar Kamprad – IKEA
- Leif Östling – Scania
- Leif Johansson – Volvo
- Jan Carlzon – Företagarna, Ledstiernan
- Carl Bennet – styrelseproffs, investerare
- Antonia Ax:son Johnson - styrelseproffs, investerare
- Hans Stråberg – Electrolux
- H&M
- Securitas
- Stenbäcksfären
- Atlas Copco
- PG Gyllenhammar
- AGA
- Alfa Laval
- Ericsson

Intervjupersonerna är osäkra på till vilken grad personerna och företagen ovan de facto verkar enligt den svenska managementmodellen idag. Klart är att det i de flesta fall skett en urvattning, som korrelerar med globaliseringens framväxt.

”Självklart leder nya ägarstrukturer, som ju är ett resultat av globaliseringen, till nya krav på management. Allt oftare är ägarnas fokus kortsiktig finansiell avkastning, vilket inte rimmar väl med den svenska managementmodellen”.

”Det blir mer snack och mindre action. Allt prat om den svenska managementmodellen bygger på en tro som kom till då världen inte var så ”liten” som idag. Det är som om fler kan prata om den, men färre kan eller har möjligheter att implementera den.”

De två företag som idag ses som mest kompetenta i sin styrning enligt modellen, är IKEA och H&M. Den person som sticker ut är Jan Carlzon, som av de allra flesta intervjupersonerna ses som den viktigaste – och inte minst mest trovärdiga – opinionsbildaren inom området. Skälen är hans erfarenheter – från sin tid som vd för SAS – om implementering av modellen i kombination med rollen som ordförande för Företagarna. Detta ger honom en unik position och möjligheter att verka på en mängd viktiga arenor, enligt de intervjuade.

”IKEA sprider den svenska kulturen runt om i världen. Köttbullar och bokhyllan Billy, gör mer för bilden av Sverige än alla turistsatsningar i världen.”

”Jan Carlzon är den inom näringslivet som idag har mest legitimitet att driva frågan om den svenska modellen. Han har ett track-record som visar att han vet vad han snackar om och han har ett internationellt nätverk av högsta kvalitet.”

Ett stort antal intervjupersoner anser att modellen fungerar bra i entreprenörsdrivna företag, där beslutsvägarna är korta och verksamheten till stora delar bygger på medarbetarnas engagemang och idéer. Då Sverige – enligt en del intervjupersoner – i dagsläget går mot att bli ett utpräglat entreprenörssamhälle, har den svenska managementmodellen framtiden för sig.

”Tidigare ville studenter jobba på bank eller konsultbyrå. Idag vill de starta företag. UF (Ungt Företagande) är en nyckelfaktor i sammanhanget.”

”Den svenska managementmodellen, för den är svensk och inget annat, har framtiden för sig. Titta bara på hur väl den fungerar i entreprenörsdrivna organisationer och på hur många unga som vill starta eget.”

2.2.2 Dåtid

Det svenska näringslivet var, enligt flera av intervjupersonerna, tidigare om åren bättre på att driva företag med den svenska managementmodellen som grund. Många av de

intervjuade pekar på alla de internationellt framgångsrika företag som skapats i Sverige under de senaste hundra åren. Elekta, Ericsson, Volvo och SAS lyfts särskilt fram.

”Anledning till att många av våra svenska storföretag drivits med vad som kan kallas den svenska managementmodellen, har att göra med att vi svenskar varit duktiga uppfinnare och kring uppfinningarna byggt företag. Att bolagen ofta har många år på nacken har inneburit att värderingarna om solidaritet från jordbrukssamhället, varit naturliga att införliva i företagets styrsystem.”

En majoritet av intervjupersonerna menar att det är svårt att peka ut ett enskilt företag som styrts utifrån den svenska managementmodellen. Istället handlar det om ett flertal. Det företag som dock sticker ut är Volvo under PG Gyllenhammars ledning. Många intervjupersoner menar att han är en ledstjärna inom området. Som exempel nämns bl a hans tidiga förståelse att inför beslut, ta in fakta från de personer som arbetade med det som beslutet handlade om. Kvaliteten i beslutsunderlaget ansågs bli mycket god på detta sätt. Andra berömmar honom för att han tog in fackliga representanter i ledningsrummet, innan detta blev ett måste. På detta sätt möjliggjordes dialog och facket blev en medspelare istället för en motspelare.

”PG var först med att lyssna på facket och låta dem förstå att de var viktiga. Många konflikter undveks på detta sätt. Titta på Toyota när de bygger fabriker i USA. De skapar egna fackförbund och låter dessa vara med och fatta viktiga beslut. Det amerikanska bilfacket har inte en chans. Detta är precis vad PG gjorde egentligen, fast långt tidigare.”

Även Jan Carlzon nämns som en banbrytare inom området.

ABB under Percy Barneviks ledning, nämns som ett exempel där traditionens decentralisering stod i fokus. Med detta menas att ABB, till skillnad från t ex IKEA, lät den lokala traditionen styra verksamheten. Gällande IKEA så är det samma tradition som styr oavsett var i världen ett varuhus är beläget, enligt ett flertal intervjupersoner.

Det främsta idécentrat var enligt många intervjupersoner managementkonsultbyrån SIAR och dess grundare Erik Rehnman – även Rickard Normann lyfts fram. Erik Rehnman var den person som hade allra störst inflytande kring utvecklingen av den svenska managementmodellen. Efter hans och Rickard Normanns bortgångar har ingen ”tagit över stafettpinnen”, som en del intervjupersoner uttrycker det.

”Erik Rehnman var utan tvekan den främste tänkaren inom området. Hans internationella renommé utgjorde garanten för att det som man kan kalla den svenska organisationstkulturen, fick legitimitet långt utanför Sveriges gränser. Ingen har lyckats fylla gapet efter honom.”

”SIAR stod för modellens utveckling. Deras internationella närvaro gjorde det möjligt att sprida tankarna runt om i världen. Kombinationen av akademi och business gjorde SIAR unikt.”

2.3 Styrkor

Intervjupersonerna är överens om att modellen har styrkor. Två perspektiv utkristalliserades, medarbetarperspektivet och organisationsperspektivet. Det första syftar på hur de anställda har det på sin arbetsplats och det andra framförallt på tillväxt samt finansiellt resultat. Mycket av det som lyfts fram i stycke 2.1 Den svenska managementmodellen” räknas av intervjupersonerna som styrkor.

2.3.1 Tillit

Den svenska managementmodellen är en värderingsstyrd modell. Värderingar som tillsammans skapar den tradition, som många intervjupersoner menar är en konkurrensfördel för svenska företag på en global marknad. Många pratar om mjuka värden och att traditionens kärna handlar om *respekt för individen*, oavsett var i organisationsschemat han eller hon befinner sig. Ord som ofta nämns är samarbete, förankring, solidaritet, ödmjukhet, lyssnande och delegering.

”Den svenska managementmodellen handlar om att få medarbetare att känna sig sedda och uppskattade. Detta i sin tur leder till lojalitet mot ledningen och företaget, vilket såklart påverkar resultat positivt, svårare än så är det egentligen inte.”

”Det är svårt att sätta fingret på exakt vad det är. Det handlar mer om något som sitter i väggarna och påverkar människors samspel, än något som finns nedskrivet på ett papper.”

2.3.2 Decentralisering

Beslut ska fattas på bästa möjliga faktabaserade underlag och helst också av den enhet eller det affärsområde som beslutet berör, detta är enligt många intervjupersoner den svenska managementmodellen i sin ultimata form. Effekterna är två: dels handlar det om att de som arbetar med en viss sak bistår med input av högsta kvalitet om detta och/eller fattar de bästa besluten och dels om att personerna upplever att de är en viktig del av verksamheten.

”Om en chef i till exempel Ecuador inte får fatta beslut på egen hand utan detta ska göras från huvudkontoret i Sverige, är det klart att det hämmar verksamheten i Ecuador. Bara den som är på plats, och inte minst har erfarenheter från platsen, har kunskaperna om hur verksamheten bedrivs på bästa sätt. Nyckelordet är tillit.”

”Ta Falu lasarett, där har de förstått det här med decentralisering i praktiken. Där får personalen själva bestämma sina arbetsscheman.”

En del intervjupersoner menar att svenska företags erfarenheter av decentralisering och delegering är en konkurrensfördel i en globaliserad värld. De menar att utvecklingen mot att de som kan göra något mest effektivt också gör det, går i linje med hur svenska företag fungerar. Innebörden är stora kunskaper om hur t ex fakturering kan skötas i Indien, produktion i Kina och resebokningar i Lettland.

”Decentralisering har gett oss tron att lita på folk. De som kan göra något bäst och billigast är de som ska göra det – egentligen oavsett var i världen de befinner sig. Här spelar såklart också det lilla landets beroende av omvärlden in, då det gett oss erfarenheter att arbeta internationellt.”

”Vi är ett litet land och har därför alltid varit beroende av omvärlden. Genom handel med andra länder och genom att rulla ut företag internationellt, har vi skaffat oss en unik kunskap om hur detta går till. Vi kan, bättre än de flesta andra länder, etablera företag på nya marknader.”

2.3.3 Innovation

En platt organisation med låg hierarki där fokus är delegering och individuellt ansvar, medför enligt många intervjupersoner att en tillåtande tradition skapas. Med detta menas en arbetsplats, där egna initiativ och förslag på nya lösningar uppmuntras. Det handlar också om att det är ok att göra fel. Intervjupersonerna anser att det här främjar innovation och tror att det bidragit till internationellt framgångsrika företag inom både industri-, tjänste- och tekniksektorn. Som exempel nämns bl a Ericsson, Elekta, IKEA och H&M.

”Som det lilla land vi är, är det viktigt att vi utvecklar våra tjänster och produkter för att kunna hävda oss på en internationell marknad. Här har vi en komparativ fördel, då den svenska företagskulturen historiskt har uppmuntrat innovation och därmed gett oss verktygen för hur detta går till.”

”I den svenska organisationsstrukturen är fokus på uppfinnaren, det innovativa premieras och är det som i mångt och mycket driver organisationens utveckling framåt.”

2.3.4 Exekvering

Det svenska sättet leder till effektiv exekvering och ofta mycket snabbare sådan än vad fallet är i t ex amerikanska och tyska företag, menar många av de intervjuade. På

pappret ger amerikanarnas managementmodeller ett intryck av effektivitet i exekvering. Dock, enligt intervjupersonerna, leder bl a otydlig rollfördelning ofta till att själva genomförandet dröjer. Med den svenska managementmodellen gäller i princip det omvända. De som inte är familjära med den, har dock svårt att förstå när exekvering sker. Faktum är, menar intervjupersonerna, att exekvering i många fall sker parallellt med andra processer. Resultatet är hög effektivitet i genomförandet, men att detta förblir otydligt för dem som inte känner modellens egenskaper.

”Det är som om vi i Sverige begåvats med egenskapen att göra flera saker på samma gång. Samtidigt som diskussioner pågår kring en viss åtgärd, har någon upplevt att det är hans ansvar att genomföra det som diskussionen handlar om.”

”För en utomstående kan det verka som om vi i Sverige bara pratar och pratar. Vad som faktiskt sker är att förankringsprocessen pågår parallellt med exekveringsförloppet - och det fungerar.”

Den höga effektiviteten i exekveringen av beslut är en central framgångsfaktor för svenska företags etableringar på nya marknader, enligt många intervjupersoner.

2.3.5 Förändringsbenägenhet

Den svenska managementmodellens uppmuntran till medarbetares egna initiativ och viljan att vara med i verksamhetens utveckling, bidrar ofta till att skeenden i omvärlden effektivt tas om hand av organisationen. Detta hör också nära samman med främjandet av innovationer. Vårt beroende av omvärlden har gjort oss duktiga på att läsa av förändringar i den och anpassa verksamheten till dessa, säger många intervjupersoner. Omvärldsbevakning är ofta en central funktion inom såväl offentlig som privat sektor då den ses som en förutsättning för existensberättigande, enligt en del intervjupersoner.

Även om många svenska företag fortfarande har sina huvudkontor i Sverige, är den svenska marknaden oftast liten i jämförelse med övriga marknader.

”När entreprenörer startar företag idag handlar det alltid om idéer med global potential. Ingen är intresserad av ett företag med en idé som bara skulle funka i Sverige.”

”Globaliseringen har gjort det lättare att lyckas internationellt då en effekt är att världen blir mindre och vi blir allt likare varandra i tycke och smak. Det som fungerar i Sverige, fungerar sannolikt också någon annanstans.”

2.3.6 Effekt av modellen: Positiv finansiell resultatpåverkan

Som bevis på att den svenska managementmodellen fungerar, nämner många intervjupersoner antalet svenska företag som lyckats internationellt. Sett ur ett

aktieägarperspektiv har modellen gjort många investerare glada, menar intervjupersonerna.

”Bara framgångsrika företag kan växa långsiktigt och så är fallet med många svenska företag. De har inte bara vuxit i Sverige, utan också i världen.”

”Vi hade inte haft så många framgångsrika företag om den svenska managementmodellen inte fungerat. Det är som om vi har facit i vår hand, men är lite osäkra på hur vi ska utnyttja det.”

2.4 Svagheter

Intervjupersonerna menar att modellen har vissa delar som är till dess nackdel. Ofta kopplas dessa till de effekter som globaliseringen har på ägarstrukturerna.

2.4.1 Alltför lokalt villkorad

Då modellen i huvudsak beskrivs som en tradition – sprungen ur det svenska bondesamhället och samförståndssamverkan – blir det enligt många intervjupersoner svårt att få den att fungera i andra länder. För att förstå de grundläggande värderingarna i en tradition krävs i princip att man har det i blodet, som en del av de intervjuade uttryckte det. Svagheten består bl a i att inga bevis finns för vilka egenskaper i den svenska managementmodellen som leder till vilka resultat. Om t ex forskning hade funnits kring detta, hade det varit enklare att få internationellt genomslag för modellen.

”Fördelen med amerikanska managementmodeller är att de är modeller. Det är enkelt att förklara vad de handlar om och implementering underlättas. Vad vi kallar den svenska managementmodellen, är egentligen inte en modell utan en kultur bestående av en mängd olika ingredienser där vi egentligen inte har koll på vad som leder till vad.”

”De som inte är från Sverige får svårt att lyckas i en svensk organisation, tyvärr. Jag tvivlar på att de ens får chansen.”

Att företag slås samman, frivilligt eller ofrivilligt, är ett måste för bibehållen internationell konkurrenskraft. Då svenska företag ofta är det mindre i sammanhanget, är det den svenska traditionen som får stryka foten menar en majoritet av dem som intervjuats. Nyckeln att ändra på detta ligger i att hitta bevis för de värden i produkt, tjänst och resultat som modellen skapar. Så länge detta saknas, går modellen en mörk framtid till mötes menar dessa.

”Modellen funkar inte i organisationer i förändring, som t ex kraftig expansion eller fusioner. Där krävs amerikanskt peka-med-hela-handen

styrning, alltså mer top down fokus än vad den svenska kulturen kan leverera.”

”Ett företag en kultur, heter det. När företag fusioneras får det minsta ge upp sin kultur, logisk såklart. Tyvärr är detta ofta ett svenskt företag.”

”Modellen måste utgå från en mer flexibel värderingsgrund för att ha en roll att spela internationellt. Den måste tåla att människor med annan syn på till exempel ledarskap har en roll att spela.”

2.4.2 Fler chefer – färre ledare

Globalisering, ökad konkurrens och finansiella marknadens avregleringar, sätter den svenska managementmodellen på stora prov enligt intervjupersonerna. Modellen bygger på långsiktigt värdeskapande, vilket den finansiella marknaden sällan finner sig i.

En ledares förmåga att staka ut riktningen och förankra visionen i organisationen, ses av intervjupersonerna som en viktig del i den svenska managementmodellen. Det ligger dessutom i linje med modellens fokus på decentralisering, att låta avdelningar, enheter och affärsområden sköta verksamheterna så fritt som möjligt.

En effekt av de nya ägarstrukturerna och deras krav på kortsiktig finansiell avkastning är, enligt intervjupersonerna, att *ledare* får lämna rollen som vd till *chefer*. Cheferna saknar förmågan att leda och få medarbetarna att brinna för en gemensam vision, menar många intervjupersoner. Istället är fokus på kontroll och detaljstyrning i syfte att kunna leverera i enlighet med den finansiella marknadens och nya ägares behov. Hedgefonder nämns av många intervjupersoner som exempel på nya ägare där fokus är snabb avkastning.

Detta blir en svaghet i modellen, då den inte korrelerar med den finansiella marknadens förväntningar på hur ett företag ska styras, enligt de intervjuade.

”Vi har gått in i finanskapitalismens era. Med den kommer krav på snabb avkastning. Denna aspekt finns inte med i den s.k. svenska managementmodellen. Inte minst blir detta synligt då visionära ledare ersätts med finansfolk.”

”Vi får alltfler chefer som är duktiga på att räkna och rationalisera, men inte på att bygga affärer. Det är märkligt att tro att bestående värden kan skapas genom cost-cutting. Värden skapas genom innovation och långsiktighet.”

2.4.3 Tidskrävande processer

Globalisering och det faktum att det alltid finns någon borsplats som är öppen och bevakas ställer krav på snabbhet att leverera, menar många intervjupersoner Den

svenska managementmodellens många processer baserade på samförstånd och förankring är ofta tidskrävande. Marknadens tålmod för detta är begränsat och det blir än värre om den inte förstår de svenska spelreglerna, säger många intervjupersoner.

”Det finns en fara i att glorifiera den svenska managementmodellen. Det är nästan som om ett storsvenskt ideal ständigt gör sig påmint. Vi måste förstå att vår modell inte är den enda sanningen, men om vi kan kombinera vissa delar i den med bitar ifrån andra modeller där större hänsyn tas till kvartalskapitalismen, så kan vi ha något att komma med.”

”Vi kan inte tro att världen ska anpassa sig till oss, utan det är vi som måste anpassa oss till världen. Det viktigaste här är att bli snabbare i det interna beslutsfattandet.”

2.4.4 Otydlighet

En viktig del i modellen är medarbetarnas förmåga att ta egna initiativ och ansvar. För individen kan detta, enligt många intervjupersoner, leda till osäkerhet. Orsakerna sägs framförallt var otydlighet ifrån ledningen om mandat finns för den enskilde medarbetaren gällande genomförande - d v s kopplingen mellan ansvar och befogenhet – samt att medarbetare inte alltid vet vad ska göra då ingen ger dem direktiv. Detta skapar, menar intervjupersonerna, osäkerhet hos individen vilket t ex kan leda till utbränning och hög sjukfrånvaro.

”Demokratiska chefer är de chefer vars medarbetare oftast är sjuka. Klart att detta är en signal om svagheter i modellen.”

”Alla passar inte i organisationer där man ständigt måste vara proaktiv. Många tycker att det är just detta som är chefernas uppgift.”

2.4.5 Inte genuin

En del intervjupersoner menar att modellens komplexitet, gör den svår att implementera. Verkligheten är en annan än den framgångssaga som det ofta talas om. Sanningen, enligt dessa, är att den svenska managementmodellen handlar om att få medarbetare att tro att de är med och bestämmer. De som de facto fattar besluten är ledningen anförd av vd:n, gd:n eller annan högsta chef. Hierarkin och beslutsordningen är strikt, trots att motsatsen kommuniceras. Svagheten, menar intervjupersonerna, ligger i de besvikelser som detta leder till bland medarbetare som tror på den svenska managementmodellen men upptäcker att den inte existerar i deras organisation. Reaktionen från besvikna medarbetare kan skapa ringar på vattnet och leda till att hela avdelningar påverkas negativt. Särskilt allvarligt kan det bli om det handlar om personer som bidrar till innovation och utveckling av verksamheten.

”Man ska ha klart för sig att många snackar om den svenska managementmodellen, men få lever enligt den. Dels är den svårt att implementera och dels får du en dedikerad personal om du kommunicerar den – samtidigt som ledningen ändå har full kontroll över organisationen. De som upptäcker detta blir ofta mycket besvikna.”

”Att ledningar manipulerar medarbetare är självklart inget nytt. Det handlar dessutom snarare om att få dem att tro på något, än att manipulera dem. Att alla drar åt samma håll är en fantastisk känsla. Klart att de som inser att allt som sägs inte gäller, inte blir så glada – men det är en del av spelet.”

2.4.6 Beslutsrädsla

Den informationsmängd som insamlas inför viktiga beslut i kombination med alla de människor som utgör själva beslutsprocessen, kräver enligt intervjupersonerna ledare som vågar fatta beslut. Det finns många exempel på ledare och chefer som inte vågar fatta beslut, av rädsla för att gå emot konsensus och därmed inte ha medarbetare med sig. Denna beslutsrädsla hotar organisationernas utveckling och är lika vanlig inom offentlig som privat sektor, menar intervjupersonerna.

”Konsensus är såklart ingen garant för att rätt beslut fattas, ofta är det tyvärr tvärtom.”

”När alla ska säga sitt och åsikterna går isär om vad som är bäst för verksamhetens utveckling, blir många chefer rädda för att fatta beslut som kan trampa viktiga medarbetare på tårna. Det hämmar beslutsförmågan.”

2.4.7 Sämre samverkan mellan fack och arbetsgivare

Många intervjupersoner lyfter fram den positiva relationen mellan arbetsgivare och fackförbund, som en viktig del av den svenska managementmodellen. Arbetsgivare och fackförbund är medspelare snarare än motspelare. Som en konsekvens av globaliseringen och den allt högre graden av utländsk ägande som detta medför, talar en del intervjupersoner om en förändring i relationen mellan arbetsgivare och fackförbund. Vissa aspekter av fackligt inflytande och synen på samverkan är sämre på bolag med utländska ägare, menar de. Det handlar bl a om att fackföreningarna tillfrågas allt senare i viktiga beslutsprocesser. Ofta är beslut i praktiken redan fattade då fackförbunden får ge sina synpunkter.

”Det är en stor skillnad i svenska företag och svenska företag som fått utländska ägare, gällande relationen till facket. Det är som om facket trycks undan och inte får vara med och påverka i samma grad som tidigare. Fack och arbetsgivare blir mer motspelare än medspelare.”

Svagheten ligger, enligt dessa intervjupersoner, i att modellen inte ser ut att kunna handskas med globaliseringens negativa effekter på relationen mellan arbetsgivare och fackförbund.

”Historiskt sett har fackförbunden och arbetsgivaren varit väl samspelade. Samspelet, som är en viktig del av den svenska managementmodellen, ser inte ut att klara av de nya ägarförhållandena i svenska bolag. Detta är absolut en svaghet i modellen.”

2.4.8 Oklar finansiell resultatpåverkan

Det anses bland många intervjupersoner oklart på vilket sätt den svenska managementmodellen bidrar till att företag når sina mål – finansiella, produktkvalitet etc. Så länge framgångsfaktorer och dess effekter inte bevisats, är det svårt att förklara för omvärlden att modellen har en positiv resultatpåverkan.

”För att kunna hävda att modellen har en roll att spela i framtiden, måste vi kunna bevisa vad det är som gör att den fungerar. Klart att vi har våra misstankar idag, men inga bevis. Det behövs en modell som synliggör de olika värden som den svenska företagskulturens egenskaper skapar.”

2.5 Funktion på en global marknad

Det gemensamma draget bland intervjupersonernas svar gällande modellens roll på en global marknad har att göra med förmågan att förklara framgångsfaktorerna för utländska ägare. De intervjuade hänvisar ofta till att amerikanska finansiella institutioners syn på företagande och avkastning, skiljer sig från det svenska. Hedgefonder nämns ofta i sammanhanget.

Modellen måste, enligt många intervjupersoner, förändras i grunden och ta intryck av andra framgångsrika modeller. Genom denna typ av korsbefruktning kan modellen utvecklas, vilket möjliggör bredare internationell förankring.

”Kill your darlings och gå vidare. Det kanske gör ont, men är ett måste för att modellen ska skapa värden i den värld vi lever i idag”.

Det finns en grundläggande problematik i modellen oavsett hur bra den är, enligt många intervjupersoner. Svenska företag blir allt snabbare internationella företag, vilket medför en utmaning i att behålla den svenska styrningen. Orsaken ligger i det komplexa att exportera en tradition, menar intervjupersonerna. Några intervjupersoner säger samtidigt att detta inte är något problem, då det inte är traditionen i sig som exporteras utan de förutsättningar som den bygger på.

”Den svenska managementmodellen är perfekt för internationalisering av företag. Det handlar ju inte om att hela världen ska bli som vi svenskar, utan om att vi skapar tillit genom decentralisering. Genom att vi litar på dem, så litar de på oss.”

”Det är förlegat att tro att piska och hela-handen-styrning skulle vara ett effektivt sätt att styra organisationer. Modernt ledarskap handlar om att ge medarbetare höga grader av frihet och påverkan. Precis det som är grunderna i den svenska managementmodellen.”

Samtidigt nämns framförallt IKEA som ett företag, där man framgångsrikt exporterar den svenska traditionen. Oavsett var i världen som ett varuhus byggs, så gäller en sak innanför väggarna och en annan sak utanför. Intervjupersonerna är överens om att detta kräver en ledare med hög trovärdighet och som kan förklara nyttan med traditionen för varje enskild medarbetare.

”Titta bara på IKEA. Det är svensk kultur på export det. I Tyskland har de stora problem med att cheferna vill bli tilltalade med Ni. Kulturen säger dock att alla ska tilltalas med Du. Resultatet blir självklart att Du vinner. Kollektivet är större än individen i detta sammanhang.”

2.6 Den svenska ledarstilens utveckling

Det råder viss samstämmighet bland intervjupersonerna om den svenska ledarstilens utveckling. En del tycker att det är svårt att se en tydlig trend, men menar att globaliseringens effekter påverkar ledarstilen i organisationer.

2.6.1 Den offentliga sektorn

En skiljelinje dras mellan den offentliga och privata sektorn. Inom den offentliga sfären, menar intervjupersonerna, tillåts den svenska managementmodellen att ta plats. Som en konsekvens får vi ledare som driver verksamheter enligt modellens principer. Anledningen till modellens framgång i det offentliga Sverige är, menar intervjupersonerna, avsaknaden av nya ägarstrukturer och kraven på kortsiktighet som detta medför.

”Titta bara på det offentliga rummet som t ex kommuner, landsting och sjukhus – det är här som den svenska managementmodellen frodas.”

”Grundpelarna som den svenska managementmodellen vilar på finns i den offentliga sektorn. Inga problem med ägare, beslut får ta tid att komma fram till, långsiktighet står i fokus och människor får mycket ansvar om de vill.”

2.6.2 Den privata sektorn

Vad gäller den privata sektorn menar en del att ledarstilen blir allt mer amerikansk medan andra menar att den svenska står sig stark. Med amerikansk ledarstil menar intervjupersonerna en stil som präglas av styra-med-hela-handen mentalitet, där ledare får stå tillbaka för chefer och där fokus är att leverera avkastning till nästa rapporttillfälle.

”Globaliseringen styr Sverige mot en amerikansk ledarstil. Eftersom siffrorna står i fokus är det primärt människor med den bakgrunden som söker sig till vd-jobben, vilket såklart påverkar hela organisationen.

”Vi får fler som styr och färre som leder.”

”Vi blir mer och mer amerikaniserade på alla nivåer i företagen. Inte minst har detta att göra med undervisningen på universitet och högskolor.”

2.6.3 Cost-cutters i fokus

Ett problem enligt många intervjupersoner är att hjältarna i svenskt näringsliv ofta är de som rationaliserar, s k cost-cutters. Vad Sverige behöver, enligt dessa, är människor som kan bli hjältar genom att leda företag till innovationer och därmed affärer.

”Svenska företag är duktiga på att nå framgång genom rationaliseringar snarare än innovation, undantaget Ericsson och Elektta.”

2.6.4 I ägarnas händer

Många intervjupersoner tycker sig se en framväxt av osjälvständiga chefer i de svenska företagen. De menar att cheferna primärt fokuserar på att leverera värde till ägarna, och inte till kunderna. Vidare tycker de att ledningarnas frihetsgrader har minskat väsentligt, då beslut allt oftare måste förankras hos ägarna. Ett resultat, enligt dessa intervjupersoner, är att kreativiteten i företagen hämmas.

”Som chef för ett företag ska du fokusera på att leverera hög kvalitet till dina kunder, då blir också ägarna nöjda. Idag verkar många chefer först fokusera på ägarna och sedan på kunderna. Detta leder till osjälvständiga chefer.”

”Om din chef är osäker blir du själv osäker. Chefer som detaljstyrs av ägarna, detaljstyr sina medarbetare.”

2.6.5 Motstridiga trender

Andra intervjupersoner menar att det är svårt att identifiera någon tydlig trend eller utveckling. De menar att det för närvarande finns två olika typer av ledare inom såväl

den offentliga som privata sektorn. Dels de som styr enligt den svenska managementmodellen och dels de som dirigerar enligt den amerikanska.

”Det finns fler motstridiga tendenser för närvarande. Dels har vi de unga cheferna som undervisats i de amerikanska managementmodellerna och dels har vi de lite äldre cheferna som arbetar enligt den svenska managementmodellen. Svårt att idag se vartåt det lutar.”

Samtidigt säger andra intervjupersoner att förhållandet är det motsatta.

”Vi får alltför unga chefer med en modern syn på ledarskapet. De styr enligt principerna i den svenska managementmodellen. Å andra sidan har vi de äldre och mer omoderna cheferna som styr med hela handen och ger folk order.”

2.6.6 Modernt ledarskap

En del intervjupersoner anser att den svenska managementmodellen är lika med ett modernt ledarskap. De menar att människor vill ha eget ansvar och växer i takt med detta. Samtidigt är ödmjukhet och insikten om att ledningen inte alltid vet bäst, ett fenomen som växer sig allt starkare utanför Sverige. Detta talar för det svenska ledarskapet enligt intervjupersonerna.

”Fler ledare börjar inse att de inte klarar av allt själva. Ägarna märker att de som kan mest om något också fattar bäst beslut om detta. Detta är ett ledarskap helt i linje med den svenska managementmodellen.”

2.7 Framtiden

Den offentliga sektorn kan, enligt många intervjupersoner, i lugn och ro ägna sig åt att implementera den svenska managementmodellen. Detta har, enligt en del intervjupersoner, medfört att modellen idag är vanligare i det offentliga rummet än i det privata. Det handlar såväl om stat och landsting som om kommun.

Det talas också, bland många intervjupersoner, om att modellen framförallt har en framtid inom tjänstesektorn. Inom produktionssektorn leder globaliseringen och den ökade konkurrensen till fokus på snabbhet och låga kostnader och då har modellen svårt att ta plats, menar de.

2.7.1 Forskning

Intervjupersonerna är ense om att det vore en klar fördel om bevis för att den svenska managementmodellen levererar värde för organisationens intressenter, kan identifieras. Av vikt är att då detta gjorts även kommunicera bevisen internationellt.

”Det saknas forskning om hur modellen leder till kunskapsutveckling, ökad konkurrenskraft samt bättre arbetsvillkor.”

”Av vikt vore att fokusera på de delar av modellen som fungerar i en global värld och utveckla dessa, samtidigt som man vågar göra sig av med det gamla.”

Det efterlyses alltså forskning inom området. Många pekar på att forskningen måste utvecklas och vara applicerbar. En framgångsfaktor vore att få in människor med erfarenheter från att leda organisationer utifrån modellen. Om forskningen uteslutande görs av akademiker utan empirisk bakgrund, riskerar resultatet att bli felaktigt och även ifrågasatt, menar många av intervjupersonerna.

”Detta får inte bli ett område där forskning sker för forskandets skull. Vi har redan för mycket av detta idag i Sverige. Det måste vara empirisk forskning som fokuserar på modellens värde för produktionen och konkurrenskraften”.

”Den mesta forskningen inom området har fokuserat på medarbetarperspektivet. Nu är det dags att fokusera på konkurrenskraften.”

En del intervjupersoner betonar vikten av att forskning måste ske utifrån givna mottagare av den. I annat fall, menar de, riskerar den att bli alltför otydlig och därmed inte applicerbar.

”Tänk mottagare redan från början. Då kan vi äntligen få fram resultat som kan användas även utanför akademiens väggar.”

2.7.2 Utbildning

För att modellen ska ha en framtida roll att spela, menar en betydande majoritet av dem som intervjuats, att det måste gå att undervisa om den på universitet och högskolor. Till en början i Sverige, men på längre sikt även utomlands. Idag får studenterna framförallt ta del av amerikansk managementlitteratur, vilket inte gynnar den svenska managementmodellen.

”Det är klart att amerikansk management kommer att bli ledande även i Sverige så länge all undervisning handlar om detta.”

”Vi behöver få fram en modellbeskrivning som kan bli till manualer för ledare runt om i världen samt bli en naturlig del av universitetens utbildningsmaterial.”

Några intervjupersoner lyfter fram att den svenska managementmodellen fungerar bra i entreprenörsdrivna företag. De menar att en organisationsstruktur som präglas av närhet mellan beslut och exekvering, är en gynnsam miljö för modellen. Likaså

premieras ofta innovation och egna initiativ i denna typ av organisationer, vilket ligger i linje med modellens grunder. Ett problem i sammanhanget, menar dessa intervjupersoner, är det faktum att all utbildning på svenska universitet och högskolor fokuserar på servicefunktioner.

”Det utbildas bara i redovisning, finans, marknadsföring etc – alltså servicefunktionerna i företagen. Aldrig i affärsmannaskap, d v s hur du skapar affärer och bygger bolag. Detta måste ändras om vi som land ska kunna dra fördel av det ökande intresset för att bli entreprenör.”

2.7.3 Okunskap

En del av dem som intervjuats menar att modellens främsta hot är att många ledare och chefer inte förstår den. Hade de bara satt sig in i modellens egentliga innebörd och studerat företag som lyckats tack vara den, skulle osäkerheten kring modellen skingras.

”Bara de som inte förstår modellen tror att den är hotad.”

”Många chefer kan modellen i teorin, men har egentligen ingen aning om hur den fungerar i praktiken. Dessa är enkla att övertyga att det minsann är bättre att styra med hela handen – för då har de full kontroll på hur det går.”

Appendix 2

Intervjuundersökning yngre ledare

Augusti 2007

av

Gullers Grupp Informationsrådgivare AB

Innehåll

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Inledning | 5 |
| 1.1 | Urval | 5 |
| 1.2 | Tillvägagångssätt | 6 |
| 2 | Resultat | 7 |
| 2.1 | Den svenska managementmodellen | 7 |
| 2.1.1 | En tradition | 7 |
| 2.1.2 | Icke-hierarkiskt | 7 |
| 2.1.3 | Delaktighet | 8 |
| 2.1.4 | Privat ledarskap i offentliga organisationer | 8 |
| 2.1.5 | Generalisera med försiktighet | 8 |
| 2.1.6 | Konsensus – Förankring | 8 |
| 2.1.7 | Självständiga medarbetare | 9 |
| 2.2 | Personer och organisationer/företag som kopplas till den svenska managementmodellen? | 9 |
| 2.2.1 | Personer | 9 |
| 2.2.2 | Företag | 9 |
| 2.3 | Styrkor | 10 |
| 2.3.1 | Få ut mer av kapaciteten | 10 |
| 2.3.2 | Förändringsförmåga | 11 |
| 2.3.3 | Innovation | 11 |
| 2.4 | Svagheter | 11 |
| 2.4.1 | Obalans mellan rättigheter och skyldigheter | 11 |
| 2.4.2 | Tidskrävande processer – problem i genomförandefasen | 11 |
| 2.4.3 | Otydlighet | 12 |
| 2.4.4 | Svårt att fatta beslut | 12 |
| 2.5 | Funktion på en global marknad | 13 |
| 2.5.1 | Internationella kontakter | 13 |
| 2.5.2 | Lokalt villkorad | 13 |
| 2.6 | Framtiden | 14 |
| 2.6.1 | Chef – Ledare | 14 |
| 2.6.2 | Mer medvetna konsumenter och medborgare | 14 |
| 2.6.3 | Självkänedom | 15 |
| 2.6.4 | Komplexitet | 15 |
| 2.6.5 | Globalisering | 15 |
| 2.7 | Forskning | 15 |

1 Inledning

I maj 2007 genomförde Gullers Grupp intervjuer med 20 personer tillhörande forskning, samhälle och näringsliv. Undersökningen syftade till att ge VINNOVA en fördjupad kunskap om olika aktörers syn på den svenska organisationsmodellen samt inställning till arbetsrelaterad forskning. Undersökningen visade att det råder samstämmighet bland intervjupersonerna om att det finns särskilda karaktärsdrag i sättet att organisera och leda verksamheter i Sverige.

Intervjupersonerna i undersökningen var främst femtiotalister. I denna kompletterande undersökning har Gullers Grupp genomfört en intressentanalys med personer främst i åldern 35-45 år för att få en mer heltäckande bild. Urval av intervjupersoner är gjort utifrån Triple Helix-perspektivet, där forskning, samhälle och näringsliv utgör de tre intervjustjärnorna. De yngre personerna har fått besvara samma frågor som de mer seniora ledarna i den tidigare undersökningen. Förhoppningen är att denna undersökning kan bidra till att vitalisera diskussionen om det svenska ledarskapet än mer. Undersökningen genomfördes under augusti 2007 och bestod av intervjuer med totalt 10 personer.

1.1 Urval

Intervjupersoner identifierades utifrån VINNOVAs Triple Helix-modell, vilket innebär fokus på personer inom forskning, samhälle samt näringsliv. Kravet var att personerna skulle ha ledande befattningar inom sitt område och helst inte vara äldre än 45 år. Frågeformuläret är det samma som användes i föregående undersökning.

Följande personer har intervjuats (en har valt att vara anonym):

- Ulrica Messing, 39 år, socialdemokraterna
- Fredrik Ullén, 40 år, forskare Karolinska Institutet
- Olof Faxader, 37 år, vd SSAB
- Anna-Greta Sjöberg, 40 år, ansvarig Public Sector, Royal Bank of Scotland
- Mikael Bratt, 40 år, finanschef, AB Volvo
- Karin Mattsson, 35 år, ordförande Riksidrottsförbundet
- Richard Rosenquist Brandell, 36 år, forskare Uppsala Universitet
- Johan Hjertonsson, 39 år, koncernchef Expanda Design Group
- Niklas Prager, 37 år, vd Pfizer

1.2 Tillvägagångssätt

Gullers Grupp både bokade och genomförde intervjuerna per telefon. Innan kontakt togs med intervjupersonerna skickades ett e-mail till var och en, i syfte att informera om projektet.

Intervjuerna hade karaktären av ett samtal. Utifrån frågeguiden ställdes följdfrågor och ofta var samtalen mer av resonerande karaktär än korta svar på direkta frågor.

Vår bedömning är att datainsamlingen har fungerat väl. En handfull personer valde att tacka nej. Den främsta anledningen var att de inte ansåg sig ha tid att medverka.

2 Resultat

I detta avsnitt presenteras vad som framkommit i intervjuundersökningen. I den tidigare rapporten använde vi oss av begreppen *tradition* och *den svenska managementmodellen*. Samma begrepp kommer att användas här.

2.1 Den svenska managementmodellen

Det råder samstämmighet bland intervjupersonerna att det finns särskilda karaktärsdrag i sättet att organisera och leda verksamheter i Sverige. För några är det ingen självklarhet, men när de fått tänka till en stund är alla eniga om att det finns en svensk managementmodell.

”Jag tycker att det finns en speciell ledarstil och organisationskultur i Sverige. Jag tror man kan hitta liknande i andra länder, men jag skulle vilja påstå att vi till stora delar är unika.”

”Jag tror att det finns en svensk organisationsmodell eller ledarstil. Men sen har jag kanske lite svårare att säga exakt vad som skiljer mellan olika länder och så.”

2.1.1 En tradition

Flera intervjupersoner menar att den svenska managementmodellen hänger samman med den svenska traditionen. Det samhälle vi lever i avspeglar sig också i våra organisationer och företag.

”Ledarstilen kommer otroligt mycket från kulturen. Den formas ju över hela livet egentligen.”

”Jag känner igen diskussionen kring det svenska ledarskapet, men jag vet inte om det bara handlar om ledarskap utan snarare om kultur.”

2.1.2 Icke-hierarkiskt

Flera intervjupersoner väljer att beskriva den svenska managementmodellen som icke-hierarkisk, en platt organisation som präglas av större öppenhet.

”Den svenska organisationen är en platt organisation.”

”Det är en tendens att den svenska organisationen är lite plattare och mer konsensusinriktad.”

2.1.3 Delaktighet

Ett begrepp som uppkommer flera gånger under samtalen är delaktighet. Det handlar delvis om att arbetstagarna har andra drivkrafter än att bara hämta sitt lönekuvert. Den svenska managementmodellen bygger på att arbetstagarna är motiverade och känner sig delaktiga.

”Jag skulle också vilja säga att i det svenska ledarskapet så ligger att människor inte bara drivs av pengar utan också av delaktighet och att känna sig viktig.”

”Det är ju inte bara skillnad i ledarstilen utan också förväntansgraden bland de anställda. I Sverige är de anställda betydligt mer självgående än vad jag har upplevt själv när jag varit utomlands.”

2.1.4 Privat ledarskap i offentliga organisationer

De intervjupersoner som inte tillhör privata näringslivet framhåller att deras ledarskap allt mer kommit att likna det privata ledarskapet. Tidigare har det inte ställts samma krav på professionellt ledarskap inom offentlig sektor och akademien, men de kommer allt mer och forskarna efterfrågar managementutbildningar.

”Inom den akademiska världen tror jag att vi kommer samarbeta mer med olika företag. Jag tror det kommer att komma en boom för sånt.”

”Idag är det är lika hårda krav på att vara chef i en ideell organisation som att vara det i ett privat företag.”

2.1.5 Generalisera med försiktighet

Flera intervjupersoner vill framhålla att det finns en svensk managementmodell, men att man också ska vara försiktig när man generaliserar. Det finns även skillnader inom länder och likheter mellan länder.

”Det finns en svensk ledarstil men den håller på att bli mindre tydlig i internationella bolag. En internationell koncern har chefer från många kulturer. Det är snarare företagskulturen som blir det starka.”

”Om du går till TV4, Ericsson, Volvo eller SSAB så kommer du hitta ganska unika kulturer.”

”Man generaliserar ju ganska grovt när man drar nationsgränsen för kulturer. Det finns också oerhört starka skillnader inom länder.”

2.1.6 Konsensus – Förankring

En byggsten i den svenska managementmodellen är konsensusandan. Den bygger på att alla ska vara överens och att besluten är väl förankrade. En baksida med konsensus är

att genomförandefasen ibland kan ta lång tid. Men besluten känns å andra sidan väl förankrade när de ska genomföras.

”Det finns en stark vilja att det ska finnas någon form av konsensus innan man fattar ett beslut.”

”Den svenska managementmodellen präglas av det vi brukar kalla konsensus. Eller jag skulle inte vilja kalla det konsensus, utan snarare en strävan efter att informera och på det sättet också involvera.”

”Ett beslut som kommer ut i en svensk organisation är ofta mycket mer välförankrat. De har en bred plattform i organisationen.”

2.1.7 Självständiga medarbetare

Det framkommer i intervjuerna att svenskar är självständiga i sitt arbete och vågar fatta egna beslut. Det handlar om att vi ger medarbetarna utrymme och får dem att känna sig delaktiga. På så vis har vi tränats i att arbeta på egen hand och behöver inte direktiv för allt.

”Man har ett stort personligt ansvar och ett stort engagemang. Det gör att alla känner ett ansvar för att slutprodukten fungerar. Man fokuserar inte så mycket på vad som står i befattningsbeskrivningen utan människor försöker ta ett bredare ansvar och försöker leverera en bredare produkt”.

2.2 Personer och organisationer/företag som kopplas till den svenska managementmodellen?

2.2.1 Personer

Intervjupersonerna är sparsamma med att nämna speciella personer som de kopplar samman med den svenska managementmodellen. Det tycker att det är en svår fråga och anser sig inte ha några referensramar. Endast två personer väljer att svara på denna fråga. De personer de tar upp är:

- Leif Johansson, Volvo
- PG Gyllenhammar, Volvo
- Anders Ruth, Uddeholm Tooling

”Jag tycker det är företagen som är kulturbärarna, inte personerna”.

”Jag är för dåligt insatt för att kunna svara på den frågan”.

2.2.2 Företag

Företag är det däremot lite enklare att associera till. De företag som nämns är:

- IKEA
- Volvo
- Sandvik
- EF
- Kinnarps
- Electrolux
- Uddeholm Tooling
- Stena Line

”Det företag som idag ses som mest kompetent i sin styrning enligt modellen är Volvo.”

”Det finns också några mindre producerande företag som det inte talas om dagligen. Kinnarp är ett exempel. På tjänstesektorn har vi EF. Även om jag inte beundrar dem så är de konsekventa.”

”IKEA har ett väldigt tydligt ledarskap. Väldigt tydliga ramar, men väldigt stort ansvar inom de ramarna.”

2.3 Styrkor

Intervjupersonerna är överens om att den svenska managementmodellen har en rad styrkor. Några har redan nämnts ovan i beskrivningen av den svenska managementmodellen. De är: **självständiga medarbetare, konsensus – förankring och delaktighet.**

I övrigt tas följande faktorer upp:

2.3.1 Få ut mer av kapaciteten

Flera av intervjupersonerna nämner att när den svenska managementmodellen fungerar så får man ut mer av den totala kapaciteten. Mervärdet handlar om att man utnyttjar individerna och gruppen på bästa sätt. Organisationen presterar så bra som den kan.

”En fördel är att man jobbar med mycket delaktighet och mycket eget ansvar. Om man lyckas med det så blir det en väldig kraft i det.”

”Jag tror att man får ut mer av den samlade kapaciteten om du inte har en chef som bestämmer allt in i minsta detalj. Om man har en avdelning där man försöker få ut det bästa av alla maximerar man kapaciteten.”

2.3.2 Förändringsförmåga

Några intervjupersoner upplever den svenska organisationen som modern. Vi är snabba på att ta till oss ny teknik och förändringar över lag. Andra organisationstraditioner kan vara mer byråkratiska och svåra att förändra.

”Den svenska organisationen känns modern. Åtminstone om man jämför med vad man stöter på när man är i andra kulturer ibland.”

2.3.3 Innovation

En platt organisation där fokus är delegering och individuellt ansvar, medför att en tillåtande tradition skapas. Denna tillåtande tradition skapar ett innovativt klimat, enligt några intervjupersoner.

”Om det är under sådana förhållanden att det funkar bra då tror jag att folk trivs och att det kan gynna kreativitet. Jag kan tänka mig att många medarbetare kommer mer till sin rätt. De har en frihet att agera och de känner sig inte hämmade.”

2.4 Svagheter

Intervjupersonerna menar att den svenska managementmodellen innehåller vissa delar som är till dess nackdel. Flera nackdelar är ”olika sidor av samma mynt”. Det vill säga fördelarna har sina ”naturliga” nackdelar som följer med dem.

2.4.1 Obalans mellan rättigheter och skyldigheter

Några av intervjupersonerna menar att de anställda tar sig för stora friheter och ställer för höga krav i den svenska managementmodellen. Det är viktigt att få organisationen att också känna skyldigheter.

”Risken är att det blir för mycket rättigheter. Man måste alltid ha en balans mellan skyldigheter och rättigheter. Att faktiskt våga ställa krav också. I vissa sammanhang så tror jag vi tappar lite gran i den delen.”

2.4.2 Tidskrävande processer – problem i genomförandefasen

Några intervjupersoner nämner att den svenska managementmodellen ibland medför problem i genomförandefasen. Den svenska managementmodellen är bra när man ska dra upp strategier och förankra, men implementeringsfasen kan ta lång tid. Det tar också lång tid att fatta beslut i den svenska managementmodellen. När besluten är fattade är de välförankrade, men resan dit kan ta onödigt mycket tid. Tid man inte alltid har.

”Ibland kan svenskarna vara lite för konsensustänkande när det uppstår motstånd mot en förändring. Då kan svenskar börja backa oftare än

andra kulturer. När finnarna har satt upp målet så är man inte beredd att diskutera det.”

Några framhåller att den svenska konsensusmodellen mest är ”ett spel för galleriet”. Man låtsas att alla är med, men egentligen är det bara ”falsk demokrati”. Man låter de anställd tro att de är med och påverkar, men i själva verket är beslut redan fattade.

”I början diskuterar vi mycket men i slutändan är det ändå en person som ska avgöra. Man kan prata om skendemokrati. När det blir tuffa beslut.”

”I den akademiska världen är konsensus inte alltid så himla bra. Konsensus främjar inte diskussion. Här är det nästan lite läskigt och folk inte tycker lika.”

2.4.3 Otydlighet

En annan nackdel med den svenska managementmodellen är att den är otydlig och kan ge otydliga direktiv, otydliga roller och otydligt ansvar.

”Ibland behövs det en mer fast hand. Det får inte bli för svajigt. Det kan vara en brist ibland att folk är lite för försiktiga. Att man blir lite för svag i situationer där man behöver vara lite tuffare.”

”Heterogena grupper passar inte in i den svenska managementmodellen. Problem uppstår när det är många stridiga viljor och man letar efter konsensus när det inte finns förutsättningar, för då tar det stopp.”

Flera nämner också att den svenska managementmodellen inte funkar så bra i krissituationer när man behöver vara extra tydlig.

”Det är svårt i krissituationer att svänga över och bli mer fast. Vid det tillfället har många svårt att byta fot.”

2.4.4 Svårt att fatta beslut

Några intervjupersoner nämner att det kan vara svårt att fatta kraftfulla beslut även i det löpande arbetet. Man ska hela tiden fråga runt, men sedan kommer man ju till en punkt där man måste fatta ett beslut. Och man kan inte fråga om allt hela tiden.

”Den stora nackdelen är att det är för demokratiskt och att ledaren tycker att det är svårt att gå till beslut. Man ska lyssna mycket, men att man också vid ett givet tillfälle bestämmer sig för att nu har jag lyssnat klart.”

2.5 Funktion på en global marknad

2.5.1 Internationella kontakter

Intervjupersonerna är eniga om att den svenska managementmodellen har konkurrensfördelar på en global marknad. Inte minst har historien visat att företag som kännetecknas av den svenska managementmodellen har lyckats internationellt. Sverige har också en tradition av att ha mycket internationella kontakter, både inom näringsliv och politik.

”När man är ett mindre land och har en väldigt liten egen marknad, så blir man ju som företagare väldigt snabbt ett exporterande bolag och man gör affärer över nationsgränser. Där tror jag svenskar har en stor fördel med den öppenhet som finns och det breda perspektiv svenskarna har på omvärlden.”

”Vi har en fördel av att vi bara har nio miljoner invånare. Då måste vi också bygga nätverk och ha kontakter. Vi har en tradition av att vara ett litet land som också är aktivt i andra länder.”

2.5.2 Lokalt villkorad

Men det framkommer också vissa farhågor i samband med att man pratar om den svenska managementmodellen på en internationell arena. Det gäller att ta det försiktigt och känna sig fram. Det är absolut ingen självklarhet att modellen fungerar i andra traditioner, snarare tvärtom.

”Man måste nog vara observant på när den svenska managementmodellen fungerar. Jag tror att vissa villkor måste vara uppfyllda. Ibland behövs det ju lite snabba beslut och då kan man ju inte hålla på att fråga runt.”

”Jag tycker det varierar från bransch till bransch. När man levererar vissa produkter inom vissa branscher är det en fördel. I vissa ekonomiska klimat är det också en fördel.”

Men flera intervjupersoner pratar också om att den svenska managementmodellen fungerar väl även i andra klimat än det svenska. Det handlar om att svenska chefer är mer öppna och anpassningsbara.

”Generellt kan jag säga att svenska chefer och den kultur vi har i Sverige är väldigt anpassningsbar och har lätt att passa i in många olika sammanhang.”

”Sverige har ett gott rykte utomlands, men visst måste man anpassa sig lite.”

”Jag skulle tro att svenskar är överrepresenterade när det gäller chefer som gjort internationell karriär i bolag utanför sina länder. Vi har en ledarstil som går hem i många miljöer.”

2.6 Framtiden

Några gemensamma tankar kring framtiden utkristalliserar sig hos intervjupersonerna. Dock har de har svårt att referera till just den svenska managementmodellens framtid. Samtalen rör istället främst intervjupersonernas generella syn på organisations- och ledarskapsutveckling. Kopplingen till den svenska managementmodellen är svag.

2.6.1 Chef – Ledare

Flera av intervjupersonerna tror att framtiden kommer att erbjuda bättre utbildade ledare som fokuserar på att leda verksamheten och inte lägga sig i sakfrågorna för mycket. På toppen finns en ledare. Ledarens uppgift är att ansvara för riktningen och få medarbetarna att brinna för denna. Ledarskap handlar om att skapa motivation och engagemang.

”Många chefer har nästan en omänsklig uppgift där man lägger för lite tid på att leda. Man jobbar för mycket med sakfrågor. Det hoppas jag ändrar sig för det är en väldig hävstångseffekt i att ha en bra ledare som kan ta sig tid att leda.”

”Jag tror att det kommer förändras så att vi hela tiden får bättre utbildade ledare. Att de som ska vara ledare tränas oerhört mycket i att vara ledare, riktiga ledare.”

”Jag tror att vi får proffsledare. Det är en person som är otroligt driven i att hantera de olika intressegrupperna som finns runt omkring, och som är väldigt värderingsstyrd och kan kommunicera det.”

”Jag tror att det är viktigare att ledare är duktiga pedagoger och kommunikatörer. Det kommer att ställas allt högre krav på att få med sig folk på en resa.”

”I framtiden hoppas och tror jag att man ser ledarrollen lite mer som ett yrke.”

”Den typen av ledare kräver att man kan kommunicera, vart är vi på väg och vad ska vi göra. Så att människor vet vad som händer.”

2.6.2 Mer medvetna konsumenter och medborgare

Flera intervjupersoner påpekar det faktum att vi blir allt mer medvetna medborgare och konsumenter. Allt fler läser vidare på högskolan och vi blir mer kritiska. Nya

generationer medarbetare kommer in på arbetsmarknaden och ställer nya krav på chefer och ledare. Detta kommer att påverka sättet att leda i framtiden.

”Vi kommer att vara med kritiska och självständiga medborgare. Fler och fler läser vidare, vi reser mer och så vidare. Ju mer kritiska och medvetna arbetstagare bli vi också.”

”Det handlar nog om att utbildningsnivåer och sådant ökar och vi har ändå under femtio år haft en skola och lärt oss att bli kritiskt tänkande individer. Då kräver det ett helt annat ledarskap att kunna leda olika organisationer.”

2.6.3 Självkännedom

Någon respondent pratar om att det kommer krävas bättre självkännedom som ledare i framtiden.

”Jag tror också att ledare kommer jobba mer med självkännedom i framtiden. Att se vad i ens personlighet som försvårar och vad man har sina styrkor.”

2.6.4 Komplexitet

Våra organisationer blir allt mer komplexa. Det pågår komplexa och parallella processer som måste samverka för att organisationen ska fungera. Det kommer att ställa andra krav på framtidens ledarskap.

”Sedan tror jag att ledarrollen kommer att fortsätta att bli mer komplex. Världen är inte raka rutor. Medarbetare kommer vara mer rörliga och ställa högre krav. Och det ställer också krav på ledarskap idag.”

2.6.5 Globalisering

Idag lever vi i en globaliserad värld. Flera intervjupersoner menar att globaliseringens fortsatta utveckling kommer påverka ledarskapet.

”I och med globaliseringen så måste ledarrollen förändras. Det märker man när man har utländska kollegor i gruppen.”

”I många kulturer förväntar man sig mycket tydligare instruktioner än vad vi ger. Vi måste lära oss att anpassa oss till hur gruppen ser ut.”

2.7 Forskning

Detta är den punkt där alla intervjupersoner är överens. Alla efterlyser forskning på området. Flera menar att det krävs forskning som bevisar att den svenska managementmodellen är effektiv. Man måste visa vilka värden den svenska

managementmodellen skapar. Även om man som svensk ledare känner att den svenska managementmodellen fungerar väldigt bra, så är det svårt att argumentera för den utomlands, utan bevis på att den verkligen fungerar, att den levererar mervärde.

”Det vore intressant om man kunde karaktärisera olika typer av ledarskap och ha mått på hur bra de funkar.”

”Jag skulle önska att man testade hypotesen. Om vi har något unikt så ska man absolut slå mynt av det.”

Forskningen kan hjälpa svenska ledare att kommunicera modellen internationellt. Det handlar främst om internationella koncerner. Om det finns forskning som visade på den svenska managementmodellens mervärde kan denna modell spridas inom koncernen.

”Om svenskt ledarskap tillhör de bästa så är det något vi skulle kunna exportera inom vår koncern. Vårt företag skulle kunna verka i en global miljö, men under svenskt ledarskap.”

Inom politiken är forskningen också viktig. För även där agerar vi ju på den internationella arenan.

”Den svenska managementmodellen är en fördel när vi ska få igenom politiska beslut. Ju tydligare man kan vara i sitt ledarskap desto mindre trassel får man på vägen.”

VINNOVAs publikationer

November 2007

För mer info eller för att se tidigare utgivna publikationer se www.vinnova.se

VINNOVA Analys

VA 2007:

- 01 Nanoteknikens innovationssystem
- 02 Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet - Effektivisering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *För svensk respektive engelsk kortversion se VA 2007:03 och VA 2007:13*
- 03 Sammanfattning - Användningsdriven utveckling av IT i arbetslivet - Effektivisering av tjugo års forskning och utveckling kring arbetslivets användning av IT. *Kortversion av VA 2007:02, för engelsk kortversion se VA 2007:13*
- 04 National and regional cluster profiles - Companies in biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2004. *Finns endast som PDF. För svensk version se VA 2005:02*
- 05 Nationella och regionala klusterprofiler - Företag inom fordonsindustrin i Sverige 2007
- 06 Behovsmotiverade forskningsprogram i sektoriella innovationssystem. *För engelsk version se VA 2006:15*
- 07 Effekter av den svenske trafikksikkerhetsforakningen 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 08 Sammanfattning - Effekter av den svenska trafiksäkerhetsforskningen 1971-2004. *Svensk kortversion av VA 2007:07, för engelsk kortversion se VA 2007:09*
- 09 Summary - Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *Kortversion av VA 2007:10, för kortversion på svenska se VA 2007:07.*
- 10 Effects of Swedish traffic safety research 1971-2004. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2007:08 och VA 2007:09*
- 11 Svenskt deltagande i sjätte ramprogrammet. *Finns endast som PDF*
- 12 The role of Industrial Research Institutes in the National Innovation System
- 13 Summary - User-driven development of IT in working life - Evaluating the effect of research and development on the use of information technology in working life. *Kortversion av VA 2007:02, för svensk kortversion se VA 2007:03*
- 14 VINNOVAs fokus på effekter - En samlad ansats för effektlogikprövning, uppföljning, utvärdering och effektanalys
- 15 Needs-driven R&D programmes in sectorial

innovation systems. *För svensk version se VA 2007:06*

- 16 Biotechnology, pharmaceuticals and medical technology in Sweden 2007 - Cluster profiles

VA 2006:

- 01 End of an era? Governance of Swedish innovation policy. *För svensk version se VA 2005:07*
- 02 Forskning och utveckling vid små och medelstora företag. *Finns endast som PDF*
- 03 Innovationsinriktad samverkan. *Finns endast som PDF*
- 04 Teknikbaserat nyföretagande i Sverige 1990 - 2003. *Finns endast som PDF*
- 05 Offentligt stöd till universitetens samverkansuppgift - en internationell kartläggning. *Finns endast som PDF*
- 06 Inkubatorer i Sverige - analys av indikatordimensioner och nyttoeffektivitet. *Finns endast som PDF*

VINNOVA Forum

VFI 2007:

- 01 Universitetet i kunskapsekonomin (*Innovationspolitik i Fokus*)
- 02 Tillväxtgenvägen - affärsinnovation i svenska tjänsteföretag (*Innovationspolitik i Fokus*)

VINNOVA Information

VI 2007:

- 01 Forska&Väx - Program som främjar forskning, utveckling och innovation hos små och medelstora företag
- 02 MERA-programmet - Projektkatalog. *För engelsk version se VI 2007:03*
- 03 The MERA-program - Projects. *För svensk version se VI 2007:02*
- 04 DYNAMO 2 - Startkonferens & Projektbeskrivningar
- 05 IT för sjukvård i hemmet - Projektkatalog. *För engelsk version se VI 2007:13*
- 06 VINNVÄXT - Ett program som sätter fart på Sverige! *För engelsk version se VI 2007:09*
- 07 Årsredovisning 2006
- 08 Het forskning och innovationskraft -

VINNOVA 2006. *För engelsk version se VI 2007:10*

- 09 VINNVÄXT - A programme to get Sweden moving! *För svensk version se VI 2007:06*
- 10 Red-hot research and innovation power - VINNOVA 2006. *För svensk version se VI 2007:08*
- 11 Research and innovation for sustainable growth. *För svensk version se VI 2006:20*
- 12 Projektkatalog - Genusperspektiv på innovationssystem och jämställdhet. Forsknings- & utvecklingsprojekt för hållbar tillväxt
- 13 *Under produktion.* IT in Home Health Care. *För svensk version se VI 2007:05*
- 14 VINN Excellence Center

VI 2006:

- 01 VINNOVAs verksamhet inom Transporter. *För engelsk version se VI 2006:07*
- 02 Årsredovisning 2005
- 03 Paving the Road. For Transport Innovation and Research
- 04 Drivkraft för tillväxt. VINNOVA 2005. *För engelsk version se VI 2006:08*
- 07 VINNOVA's activities within the Transport Sector. *För svensk version se VI 2006:01*
- 08 A driving Force for Growth. VINNOVA 2005. *För svensk version se VI 2006:04*
- 09 Komplexa sammansatta produkter - Projektkatalog 2006
- 10 VINNVINN - Mötesarena för nya affärsmöjligheter och arbetstillfällen
- 13 VINNOVA's activities in Biotechnology.
- 14 Arbetslivsutveckling - VINNOVAs satsningar inom arbetslivsområdet
- 16 Competence Centres in Figures - Kompetenscentrum i siffror
- 17 E-tjänster i offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2006:18*
- 18 E-Services in Public Administration. *För svensk version se VI 2006:17*
- 19 Effektiv Produktframtagning - Projektkatalog 2006
- 20 Forskning och innovation för hållbar tillväxt. *För engelsk version se VI 2007:11*

VINNOVA Policy

VP 2007:

- 01 Innovativa små och medelstora företag - Sveriges framtid. SMF-strategi från VINNOVA
- 02 Forskningsstrategi för miljöteknik - Redovisning av regeringsuppdrag till Formas

och VINNOVA. *Finns endast som PDF*

VP 2006:

- 01 På spaning efter innovationssystem. *För engelsk version se VP 2006:02*
- 02 In search of innovation systems. *För svensk version se VP 2006:01*

VINNOVA Rapport

VR 2007:

- 01 Design of Functional Units for Products by a Total Cost Accounting Approach
- 02 Structural Funds as instrument to promote Innovation - Theories and practices. *Finns endast som PDF*
- 03 Avancerade kollektivtrafiksystem utomlands - mellanformer mellan buss och spårväg. Tillämpningsföresättningar i Sverige. *Finns endast som PDF*
- 04 VINNVÄXTs avtryck i svenska regioner - Slutrapport. *För engelsk version se VR 2007:06*
- 05 Utvärdering VINNVINN Initiativet
- 06 Effects of VINNVÄXT in Swedish regions - Final report. *För svensk version se VR 2007:04*
- 07 Industry report on exhaust particle measurement - a work within the EMIR1 project. *Finns endast som PDF*
- 08 Swedish innovation journalism fellowships - en utvärdering. *Finns endast som PDF*
- 09 Rörlighet för ett dynamiskt arbetsliv - Lärdomar från Dynamoprogrammet
- 10 Miljöbilar och biodrivmedel - Hur påverkas Sverige av EUs direktiv?
- 11 Evaluation report by the VINNVÄXT International Review Team
- 12 DYNAMO Arbetsgivarripar för ökad rörlighet - En slututvärdering av projekt om arbetsgivarripar inom DYNAMO-programmet
- 13 Är svenskt management konkurrenskraftigt? - Tretio ledare om svenskt management, dess konkurrenskraft och framtida utveckling - resultat från en intervjuundersökning

VR 2006:

- 01 Det förbisedda jämställdhetsdirektivet. Text- och genusanalys av tre utlysningstexter från VINNOVA
- 02 VINNOVAs FoU-verksamhet ur ett jämställdhetsperspektiv. Yrkesverksamma disputerade kvinnor och män i VINNOVAs verksamhetsområde
- 03 ASCI: Improving the Agricultural Supply Chain - Case Studies in Uppsala Region. *Finns endast som PDF*

- 04 Framtidens e-förvaltning. Scenarier 2016. *För engelsk version se VR 2006:11*
- 05 Elderly Healthcare, Collaboration and ICT - enabling the Benefits of an enabling Technology. *Finns endast som PDF*
- 06 Framtida handel - utveckling inom e-handel med dagligvaror
- 07 Tillväxt stavas med tre T
- 08 Vad hände sen? - Långsiktiga effekter av jämställdhetsåtgärder under 1980- och 90-talen
- 09 Optimal System of Subsidization for Local Public Transport. *Finns endast som PDF*
- 10 The Development of Growth oriented high Technology Firms in Sweden. *Finns endast som PDF*
- 11 The Future of eGovernment - Scenarios 2016. *För svensk version se VR 2006:04*
- 12 Om rörlighet - DYNAMO-programmets seminarium 12 - 13 juni 2006
- 13 IP-telefoni - En studie av den svenska privatmarknaden ur konsument- & operatörs perspektiv
- 14 The Innovation Imperative - Globalization and National Competitiveness. Conference Summary
- 15 Public e-services - A Value Model and Trends Based on a Survey
- 16 Utvärdering av forskningsprogrammet Wood Design And Technology - WDAT
- VR 2005:**
- 01 Effektivt arbete i processindustrin Hur man gör. Från strategi till genomförande
- 02 Teori och metod för val av indikatorer för inkubatorer. *Finns endast som PDF*
- 03 Informations- och kommunikationsteknik i USA. En översiktsstudie om satsningar och trender inom politik, forskning och näringsliv.
- 04 Information and Communications Technology in Japan. A general overview on the current Japanese initiatives and trends in the area of ICT.
- 05 Information and Communications Technology in China. A general overview of the current Chinese initiatives and trends in the area of ICT.
- 06 Hälsa & lärande. Frågor för hälso- och sjukvårdssystemet
- 07 Samhandling för innovationsledd tillväxt
- 08 Tekniköverföring från landbaserade fordon till mindre fartyg - fas 1. *Finns endast som PDF*
- 09 Nya emissionskrav för dieselmotorer - en katalysator för svensk industri? *Finns endast som PDF*
- 10 Samarbete mellan KTH och kringliggande industriforskningsinstitut - nuläge och utvecklingsmöjligheter
- 11 ICT-based Home Healthcare. *Finns endast som PDF*
- 12 Kompetensutveckling i små och medelstora företag - SMF. En kvalitativ studie av konferensdeltagares utsagor
- 13 The KTH Entrepreneurial Faculty Project
- 14 OLD@HOME Technical Support for Mobile Close Care. Final Report. *Finns endast som PDF*
- 15 Värdeskapande innovationsmiljöer

Produktion & layout: VINNOVAs Kommunikationsavdelning

Omslagsbild: Gullers Grupp

Tryck: E-Print AB, www.eprint.se

November 2007

Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, www.fritzes.se

ÄR SVENSKT MANAGEMENT KONKURRENSKRAFTIGT?

Den svenska organisationstraditionen och kunnandet kring arbetsorganisation och ledningssystem har historiskt sett varit en stark konkurrensfördel för landet. Sedan 1990-talets början har forskning och utveckling inom området avtagit. En möjlig effekt är att Sverige på sikt tappar en stark global konkurrensfaktor. Genom att förstå viktiga aktörers syn på den svenska ledningstraditionen och inställning till arbetsrelaterad forskning önskar VINNOVA vitalisera diskussionen om svenskt management.

Rapporten är ett resultat av två separata undersökningar. Den första genomfördes i maj 2007 och den andra i augusti samma år. I den första undersökningen djupintervjuades 20 ledare inom samhälle, näringsliv och forskning. Medelåldern bland de intervjuade var relativt hög, vilket ledde till att undersökningen kompletterades med ytterligare 10 intervjuer med ledare under 45 år, för att få en mer övergripande bild. Vi har också gjort en jämförelse mellan de båda rapporterna, dvs en jämförelse mellan yngre och mer seniora ledares syn på svenskt management.

Gullers Grupp har genomfört intervjuer och analys på uppdrag av VINNOVA. Resultaten är både tänkvärda och intressanta även om de inte entydigt pekar åt ett bestämt håll. Den svenska managementtraditionen tar sig uttryck på många olika sätt och låter sig inte enkelt beskrivas med några få ord.



VINNOVA är en statlig myndighet
med uppgift att främja hållbar tillväxt
genom finansiering av behovsmotiverad forskning
och utveckling av effektiva innovationssystem

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se