



MICHAËL BERGLUNDS LEDARSKAPSRAPPORT 2024

Konsten att leda i nya tider

MICHAËL
BERGLUND



Förord

I en värld präglad av kriser och osäkerhet är behovet av bra ledarskap större än någonsin. Pandemier, geopolitiska konflikter, klimatförändringar och ekonomiska kriser utmanar vår förmåga att leda. Att förutspå exakt vad som kommer närmast är omöjligt. Men det är mer än uppenbart att vi behöver fler ledare som kan stå stadiga i en föränderlig värld.

Michaël Berglunds Ledarskapsrapport har tagit tempen på över 1000 ledare och styrelseledamöter i svenskt näringsliv för att få en bättre inblick i de ledaregenskaper som idag är nödvändiga, och som visat sig vara optimala för att nå framgång.

Resultaten pekar tydligt mot en och samma slutsats: Ledare med självinsikt som leder sin organisation med mod, äkthet och nyfikenhet är de som lyckas allra bäst. Rapporten visar även att det är dessa ledare som är överlägset bäst rustade för att nå verksamhetens mål, särskilt de ekonomiska lönsamhetsmålen.

Sedan 1985 har vi på Michaël Berglund fått bevittna den påverkan både goda och destruktiva ledare har på en organisation. Vi har sett hur goda ledare inspirerar, engagerar och har en förmåga att navigera i en komplex och föränderlig

värld. Vi har även sett hur stor skada en enda destruktiv ledare kan göra.

I takt med den ökade globala osäkerheten och många exempel på destruktiva ledare, har vikten av det goda ledarskapet lyfts alltmer. Rapporten visar att så många som 8/10 har upplevt ett destruktivt ledarskap, vi tror dock inte att ledarna idag är sämre än vad de var för tio år sedan, utan snarare att kraven på ledaregenskaper har förändrats.

Idag krävs ledare som inte bara kan leverera ett positivt ekonomiskt resultat, utan också skapa en engagerande och levande kultur. Ledare som kan hantera osäkerhet, fatta kloka beslut under press och inspirera sina medarbetare att nå sin fulla potential. Ledare som litar på sina medarbetare och deras förmåga att utvecklas.

Vår rapport belyser i huvudsak det omedvetna inslaget i det destruktiva ledarskapet. Oviljan att själv utvecklas och att se sina styrkor, svagheter och triggers. Vi ser därför att det finns en kunskapslucka hos många svenska ledare, en lucka som med rätt verktyg kan fyllas med ny kompetens och positiv utveckling.



Genom den ärliga inblick vi fått i de utmaningar svenska ledare står inför idag, har vi nu ännu bättre förståelse för vad som krävs för att kunna leda i en föränderlig värld. Vi behöver ledare med självinsikt som kan navigera i osäkerhet, inspirera sina medarbetare och leda organisationen till framgång. Ledare som förstår att alla behöver utvecklas, och som arbetar med ett ”growth mindset”.

Jag är stolt över vårt starka nätverk och tacksam till alla ledare som tagit sig tiden att delta i vår studie. Tack vare er har vi nu fått värdefulla insikter att dela med oss av till fler. Tillsammans kan vi utveckla goda ledare som kan göra skillnad på riktigt.

MICHAËLA BERGLUND
Huvudägare, Michaël Berglund

Innehåll

Sex avgörande insikter från rapporten 4

KAPITEL 1

Omvärldsutmaningarna som testar ledarskapet 6

KAPITEL 2

Den affärsmässiga vinsten av att fördjupa ledares självinsikt 12

KAPITEL 3

Ledarskapsbeteenden som skapar framgång 17

KAPITEL 4

Organisationskulturens kraft 25

KAPITEL 5

Det goda och det destruktiva ledarskapet 30

Om studien 34

Om Michaël Berglund 35

Källor 36

Sex avgörande insikter från rapporten

Resultaten i den här rapporten är hämtade från en enkätundersökning som besvarades av drygt 1000 chefer och ledare, varav hälften är vd:ar eller tillhör den högsta ledningen på företaget eller i organisationen.

Nedan har vi formulerat de sex mest centrala slutsatserna i rapporterna.

1

SJÄLVINSIKT HOS LEDARE ÄR EN GRUNDSTEN FÖR FRAMGÅNG I OROLIGA TIDER

En av de viktigaste slutsatserna från vår undersökning är att ledares förmåga till självinsikt blivit allt viktigare för att nå framgång, särskilt i en värld som präglas av osäkerhet och snabb innovationstakt. Att förstå sina egna styrkor, svagheter och värderingar gör det enklare att navigera genom förändring. Självinsikt beskrivs som ett kraftfullt verktyg för att hantera omvärldens komplexitet. Tre fjärdedelar av ledarna betonar dessutom att självinsikt har blivit ännu viktigare under det senaste decenniet, och åtta av tio jobbar aktivt med att öka sin självinsikt.



2

STÖRST MÅLUPPFYLLELSE I LEDARKULTURER DÄR MOD, AUTENTICITET OCH VISION PREMIERAS

I vår rapport utforskar vi om ledarnas egna idéer om vad som är avgörande för att lyckas i osäkra tider verkligen stämmer överens med verkligheten. Och det visar sig att de ofta har rätt. Vi har hittat samband som styrker

att organisationer som satsar på att premiera ledarbeteenden som är modiga, autentiska och visionära oftast når sina mål, inte minst effektivitets- och lönsamhetsorienterade mål. Denna slutsats grundas på en analys av hur olika ledarskapskulturer korrelerar med måluppfyllelse inom finansiella, operativa och kulturorienterade områden. Störst måluppfyllelse ser vi i ledarskapskulturer som kombinerar ett fokus på mod, äkthet och vision med ett lönsamhets- och effektivitetsfokus.

3

FRAMGÅNGSRIKT LEDARSKAP KRÄVER KULTUR AV SJÄLVREFLEKTION OCH LÄRANDE

En annan central slutsats är att självinsikt inte kommer automatiskt i takt med att vi blir mer erfarna och åldras. Den här viktiga lärprocessen gynnas starkt av att organisationer aktivt uppmuntrar till och skapar utrymme för den. Vår studie avslöjar att ledare är mer engagerade i att utveckla självinsikt på arbetsplatser som verkligen uppmuntrar medarbetare att avsätta tid för självreflektion. Tyvärr är det bara tre av tio arbetsgivare som gör det. Hos de arbetsgivare där tid för självreflektion prioriteras, märks också en starkare kultur av nyfikenhet, vilja att experimentera och en öppenhet för nya idéer.

4

ETT ENGAGEMANG FÖR GROWTH MINDSET RUSTAR ORGANISATIONER FÖR KOMPLEXA KRISER

Att etablera ett *growth mindset*, eller tron på att talanger är formbara, är avgörande för att rusta organisationer för framtida kriser. Med detta mindset blir organisationer smidigare och använder osäkerhet som en katalysator för lärande och förbättring. Intressant nog visar resultaten att ledare inom or-

ganisationer som helhjärtat omfamnar ett *growth mindset* känner sig dubbelt så rustade att möta framtida komplexa utmaningar och kriser, jämfört med de som inte gör det. Dessutom understryker resultaten hur ett engagemang för *growth mindset* främjar en kultur där man delar med sig av och lär av misstag. Detta bryter effektivt ner en av de största barriärerna för ett autentiskt ledarskap, nämligen en kultur som hyllar perfektionism och självsäkerhet framför allt.

5

VD:AR HAR BLINDA FLÄCKAR

Ännu en fascinerande upptäckt är ett mönster som återkommer flera gånger i undersökningsresultaten: det finns en markant skillnad mellan hur den högsta ledningen, vd:ar och motsvarande, uppfattar organisations- och ledarskapskulturen jämfört med hur ledare på lägre nivåer gör det. Vd:ar tenderar ofta att förstärka de positiva särdragen av kulturen. En stor andel vd:ar upplever exempelvis att arbetsmiljön är inkluderande, att organisationskulturen genomsyras av nyfikenhet och att det finns en kultur som uppmuntrar lärande från misstag. Detta synsätt delas ofta inte av ledare längre ner i organisationen. Glappet i synen på den rådande kulturen är problematisk. Utan en gemensam syn riskerar förtroendet för ledningen att undermineras, och beslut kan fattas som inte speglar organisationens faktiska behov.

6

DESTRUKTIVA LEDARBETEENDEN KAN BLI KONSTRUKTIVA - OM DET FINNS EN VILJA ATT FÖR DJUPA SJÄLVINSIKTEN

Resultaten i vår undersökning avslöjar att hela 84 procent av ledarna någon gång varit utsatt för ett destruktivt ledarskap. Följderna är ofta allvarliga. Uppsägningar, sämre mående och självtvivel hör till de mest frekventa. De vanligaste formerna av destruktiva ledarbeteenden är, enligt ledarna själva, mikrostyrning och överdrivet kontrollbehov, otydliga förväntningar och ovilja att ta i konflikter. Något som vi verkligen betonar i rapporten är att destruktiva beteenden kan omvandlas till konstruktiva, det förutsätter dock att det finns en vilja hos ledare att fördjupa självinsikten och ett mod att sträva efter autenticitet i ledarskapet. Som vi redan har konstaterat i punkterna ovan, är detta en strävan som är särskilt viktig i osäkra tider med snabba omvärldsförändringar och med allt mer komplexa krav som ställs på ledare.

KAPITEL 1

Omvärldsutmaningarna som testar ledarskapet

Det råder inget tvivel om att vi lever i omvälvande tider. Kraven som ställs på ledare blir allt fler och mer komplexa. Trots att många organisationer känner sig mer rustade idag inför framtida utmaningar jämfört med för några år sedan, vittnar ledarna i vår undersökning om svårigheter att bibehålla långsiktiga perspektiv i en kortsiktig värld. **Resultatet i vår undersökning är tydligt: för att vara framgångsrik i pressade tider krävs ledare som står stadigt på jorden.** Den som känner sig själv, är genuin i sitt ledarskap och sann mot sina värderingar är bäst rustad för att hantera samtidens komplexa utmaningar.

Konsten att navigera genom osäkerhet

De senaste årens geopolitiska spänningar och globala instabilitet med allt från krig till inflation, pandemi och konjunktursvängningar, sätter press på ledarskapet att vara uppdaterat, flexibelt och effektivt. Vilka är då de omvärldsförändringar som svenska ledare identifierar som mest utmanande?

Inflationen och den ekonomiska instabiliteten pekas ut som den i särklass mest kritiska påverkansfaktorn på dagens ledarskap (55 procent), med en särskilt stark effekt inom den privata sektorn. Inom offentlig förvaltning

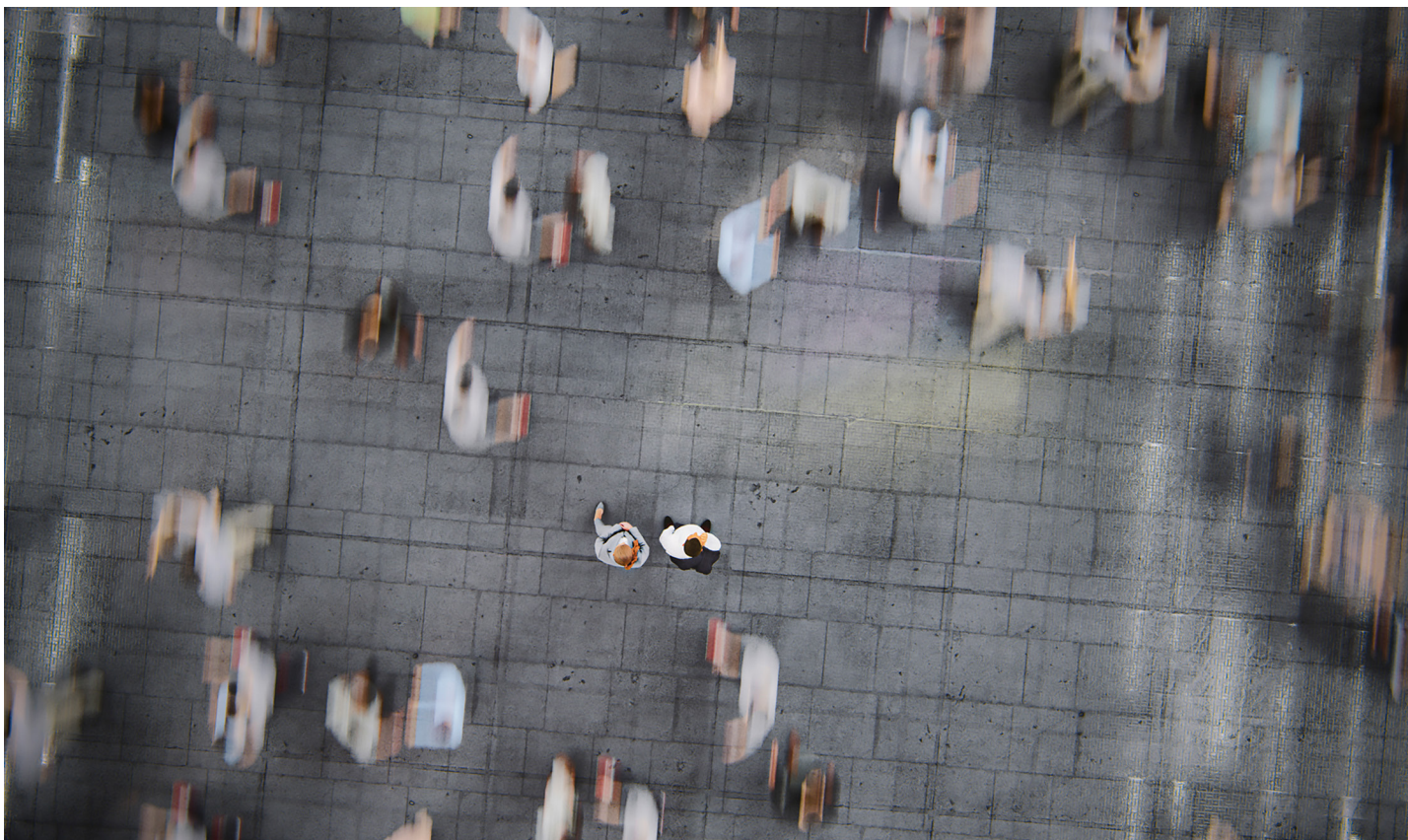
anger en mindre andel ledare (45 procent) den här faktorn, och där lyfts istället kompetensbristen som den omvärldsfaktor som påverkar ledarskapet mest.

Utöver ekonomiska orosmoln påverkas ledarna av omvärldsutmaningar relaterade till arbetslivets utveckling: intensifierad konkurrens om talanger, AI och digitaliseringens framsteg, den unga generationens nya krav i arbetslivet och kraven som följer med det hybrida arbetslivet.

Längre ned i rangordningen ser vi mer tydliga globala förändringar såsom klimatförändringar, accelere-

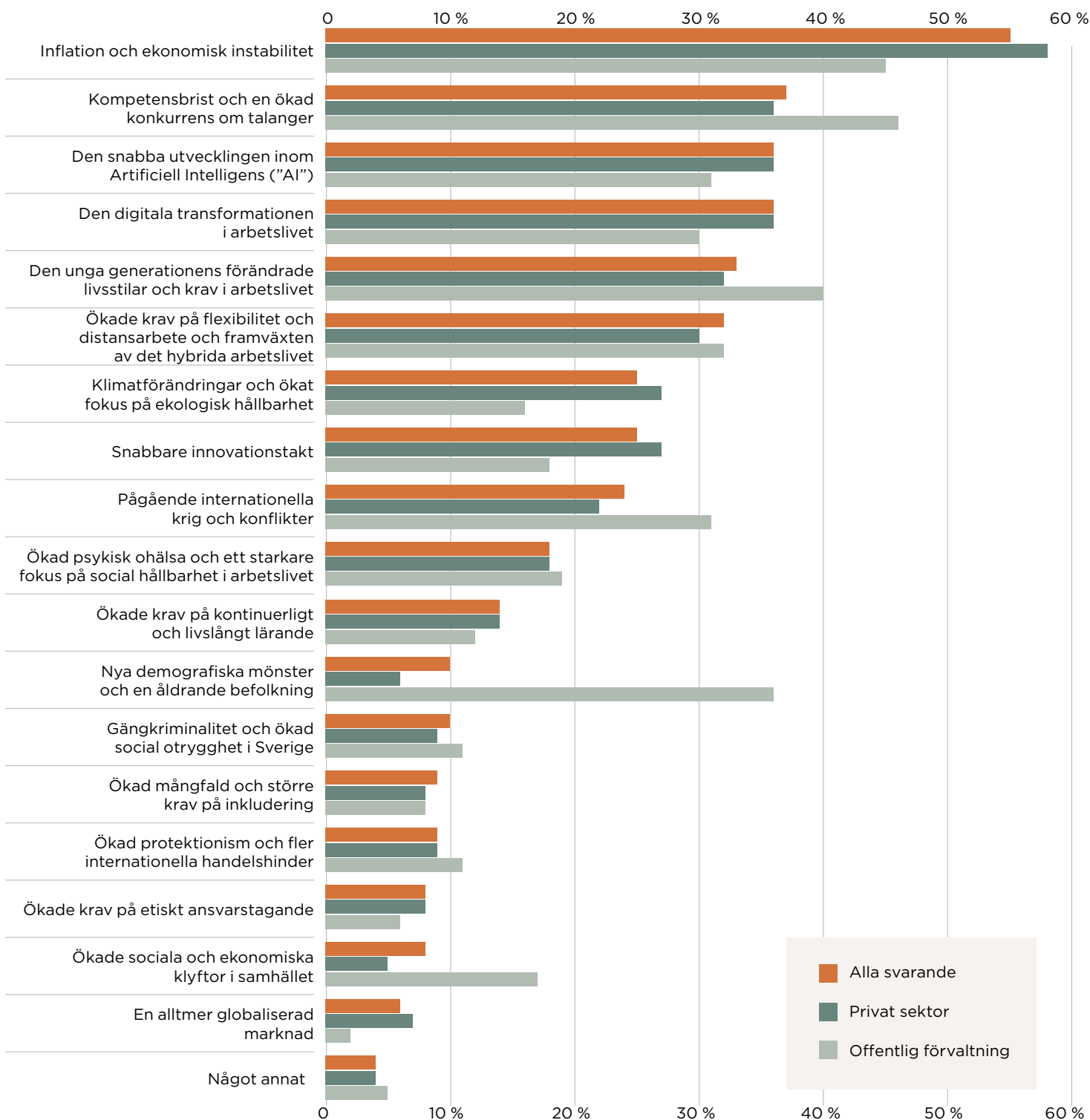
rande innovationstakt och geopolitiska spänningar.

I rangordningens botten skikt ser vi bland annat den demografiska utvecklingen, som en åldrande befolkning och ökande mångfald, samt globaliseringsrelaterade aspekter och växande protektionism. Inom offentlig förvaltning anser dock betydligt fler (36 procent) än i andra sektorer att nya demografiska mönster är bland de mest avgörande faktorerna för ledarskapet idag.



Vilka av följande omvärldsförändringar anser du påverkar ledarskapet i din organisation allra mest just nu?

Du kan välja max fem alternativ.



Osäkert marknadsläge och kortsiktiga krav försvårar för den strategiska agendan

Vilka huvudsakliga utmaningar står då organisationerna inför givet det rådande affärsklimatet? Ledare inom privat sektor pekar främst ut det osäkra marknadsläget och kortsiktiga operativa utmaningar som hindrar den långsiktiga agendan. Inom den offentliga sektorn är dessa operativa utmaningar särskilt påtagliga och många trycker även på att de saknar de ekonomiska resurserna för att driva nödvändig förändring.

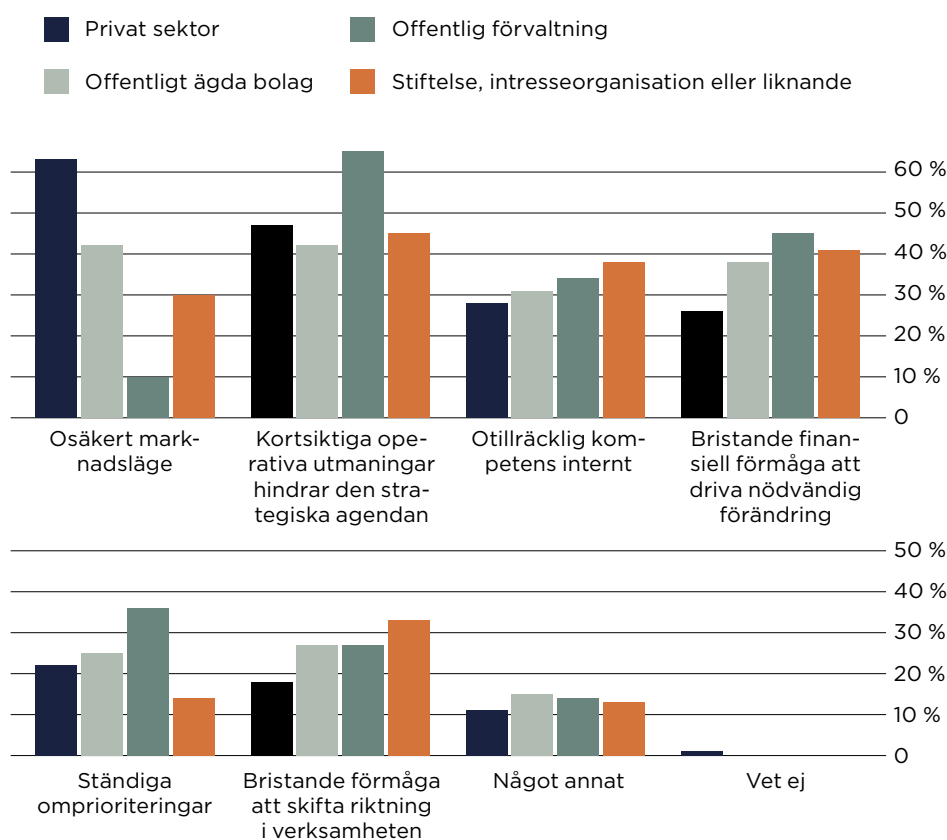
Någon skulle kunna hävda att det bästa sättet att möta de här utmaningarna vore att hålla igen på utgifter, skära ned i personalstyrkan och lägga investeringar på is. Ledarna i undersökningen resonerar dock annorlunda. De betonar vikten av att tillföra ny extern kompetens, att öka innovationsgraden och att stärka den interna kompetensutvecklingen som effektiva åtgärder för att möta utmaningarna.

Drygt hälften mer rustade att möta komplexa utmaningar idag

Att de senaste årens omvärldsturbulens inneburit stora utmaningar för företag och organisationer är tydligt. Nu rapporterar 56 procent av ledarna att deras organisationer står bättre rustade för att möta framtida komplexa utmaningar och kriser, medan enbart 8 procent anser sig vara sämre rustade. Inom offentlig sektor framhäver ledarna en särskilt stark utveckling: 68 procent anser att de är mer rustade att möta komplexitet och kriser till följd av de senaste årens turbulens i omvärlden.



Vilka utmaningar står din organisation inför givet det rådande affärsklimatet?



Att navigera genom en kris bär alltid på potential för utveckling, förutsatt att det finns mod att ställa om snabbt, lära av erfarenheterna och omvandla insikterna i handlingar framåt. Inom offentlig sektor bekräftar en stor andel av ledarna att de har genomgått just en sådan transformation och lyckats stärka sin beredskap.

Att vara äkta i sitt ledarskap och sann mot sina värderingar – så möter ledaren bäst utmaningarna

Hur behöver ledares beteenden förändras när världen förändras? 63 procent av ledarna menar att det ledarbeteende som har blivit viktigare är att vara autentisk och äkta i sitt ledarskap och sann mot sina egna värderingar. Förmågan att snabbt anpassa sig till förändrade förhållanden och främja flexibilitet kommer på andra plats i rangordningen, medan förmågan att kommunicera inspirerande framtidsvisioner för att motivera och guida medarbetare intar en tredjeplats.

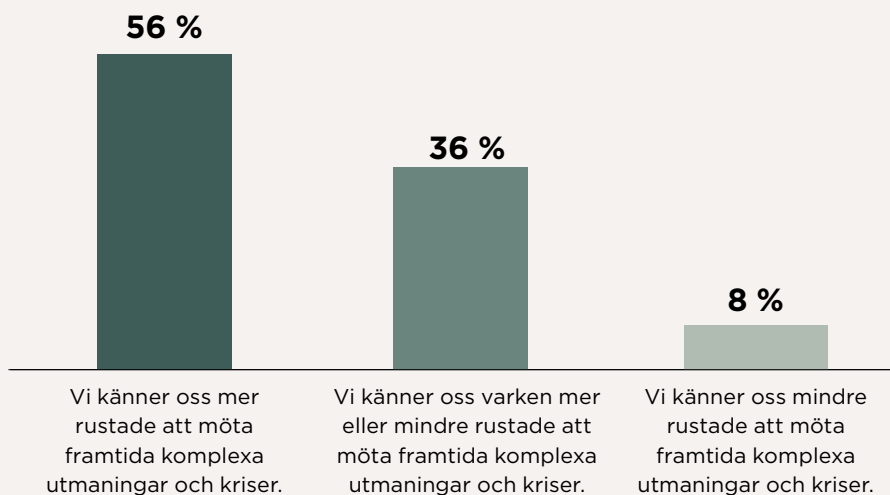
Det skulle kunna argumenteras för att en efterfrågan på autentiska ledare antyder att vi lever i en personfixerad kultur, där ledarens personlighetsdrag överordnas till exempel ledarens sakkunnighet, effektivitet och förmåga att lösa problem. I forskning om autentiskt ledarskap är det dock fördelarna som rör organisationen som helhet och dess högre syfte som framhålls mest, och inte fördelarna för den enskilda individen.

Den autentiska ledaren blir mer tydlig i sitt ledarskap, eftersom hen känner sig själv och leder i enlighet med sina värderingar. Hen blir mer konsekvent i sitt ledarskap, vilket skapar trygghet och tillit hos medarbetare. Motsatsen till autentiskt ledarskap skulle kunna beskrivas som ett tvärsäkert ledarskap där ledaren ska framstå som allvetande och inte får erkänna misstag. Det leder enligt forskningen till ett sämre innovationsklimat eftersom en strävan efter en perfekt fasad hämmar kreativitet.

Vad ser ni som viktigast framöver för att möta utmaningarna i organisationen?

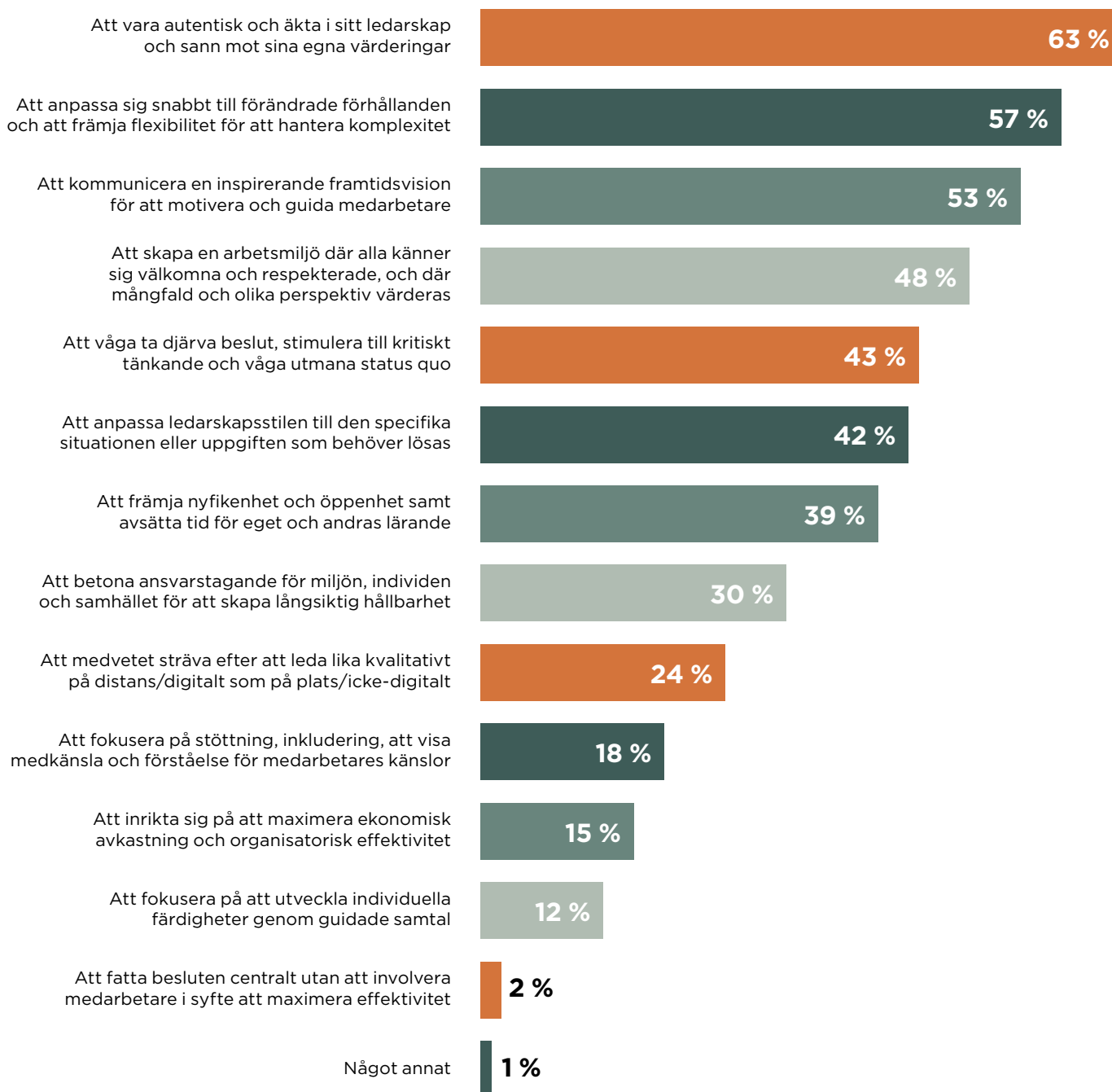
Tillföra ny extern kompetens	44 %
Satsa mer på innovation	43 %
Internutbildning av personal	37 %
Skapa flexibilitet i organisationen genom större nyttjande av temporära resurser	34 %
Minska operativa utgifter kortsiktigt	26 %
Något annat	17 %
Nedskärningar i personalstyrkan	15 %
Minska eller stoppa investeringar kortsiktigt	14 %
Vet ej	2 %

Hur har din organisations inställning till framtida komplexa utmaningar och kriser förändrats av de senaste årens omvärldsturbulens?



Med tanke på de omvärldsförändringar och kriser som vi har upplevt under de senaste åren – vilka ledarskapsbeteenden anser du har blivit viktigare för att ha förmågan att möta utmaningarna i omvärlden?

Du kan välja max fem alternativ.



KAPITEL 2

Den affärsmässiga vinsten av att fördjupa ledares självinsikt

Tre av fyra ledare menar att självinsikt har blivit allt viktigare under det senaste decenniet för ledare som vill vara framgångsrika. Engagemanget för att fördjupa självinsikten är också mycket stort idag bland ledare. Resultaten visar att självinsikt inte är något som kommer automatiskt i takt med att vi åldras och blir alltmer erfarna. I stället är det ett lärande som organisationer aktivt behöver uppmuntra till och ge utrymme för. **I det här kapitlet djupdyker vi i frågor som rör det ökande behovet av självinsikt bland ledare och de affärsmässiga vinsterna som en sådan utveckling kan ge.**

Självsikt hos ledare har blivit viktigare under senaste decenniet

Ledarna i vår undersökning menar att den ökade osäkerheten i omvärlden fördrar ledare som står stadiga i sina egna värderingar och leder med autenticitet. Förmågan till självsikt är givetvis inget nytt krav, men enligt ledarna i undersökningen har det blivit allt tydligare under senare år att självsikten är avgörande för att kunna leda en alltmer komplex verklighet. Hela 75 procent av ledarna anser att förmågan till självsikt bland ledare har blivit viktigare idag jämfört med för tio år sedan.

Vi frågade ledarna vilka anledningar till denna förändring är. De svarande bidrog generöst med sina personliga erfarenheter och tankar, vilket resulterade i detaljrika svar. Vid en textanalys av svaren utkristalliserades sex distinkta teman som alla sammanfattar ledarnas egna ord.

1 Ökad komplexitet, konstant förändring, oförutsägbart omvärld

Den absolut största kategorin öppna svar rörde den ökade komplexiteten i omvärlden med nya och ibland motsägelsefulla krav på ledare. Med ökad komplexitet utsätts ledare oftare för nya lärande- och utvecklingsprång vilket kan vara krävande kognitivt och känslomässigt. När det tillförs helt ny information skapas ofta förståelse för att verkligheten är mer komplex än man tidigare känt till.

Många ledare skriver att den ökade komplexiteten har lett till att det krävs ledare som bottnar i sig själva och känner sina styrkor och svagheter.



2 Alltmer beroende av medarbetares kognitiva kapaciteter: innovationsförmåga, kreativitet, förmåga att vara självgående

I ett alltmer kunskapsintensivt arbetsliv är nytänkande, kreativitet och innovationsförmåga alltmer avgörande för framgång. Då krävs en annan typ av ledarskap än det auktoritära, där ledare förväntas sitta inne på alla svaren. Istället behövs ledare som har förmåga att locka fram och ta tillvara på medarbetares fulla potential.

3 Större kunskap om kopplingen mellan lönsamhet och ledarskap

Många av ledarna hänvisar till att medvetenheten om det goda ledarskapets betydelse för lönsamhet och prestation har slagit igenom på bred front i arbetslivet. I en arbetsmarknad som kräver högre effektivitet och där marginalerna blir allt stramare, minskar toleransen för ledare som hindrar

organisationens ekonomiska framgång. Insikten om att ledarnas emotionella intelligens spelar en avgörande roll för både prestation och ekonomisk framgång leder till ökade krav på ledare att utveckla sin självsikt och emotionella kompetens.

4 Mer kompetenta medarbetare som vet vilka krav de kan ställa

Ett annat vanligt tema bland svaren är att medarbetarna har blivit mer kompetenta, pålästa och att de i högre utsträckning ser igenom bländande karisma och 'skitsnack'. Medarbetare accepterar inte längre ett ledarskap som inte framstår som genuint eller lyhört. Eftersom konkurrensen om talanger hårdnat blir ett attraktivt ledarskap en avgörande del av arbetsgivarvarumärket. Inom ramen för det här temat skriver många ledare även om den yngre generationens nya krav på ett gott ledarskap, där många anser att autenticitet och självsikt skapar förtroende hos medarbetare.

5 Ökad mångfald och mer heterogena grupper

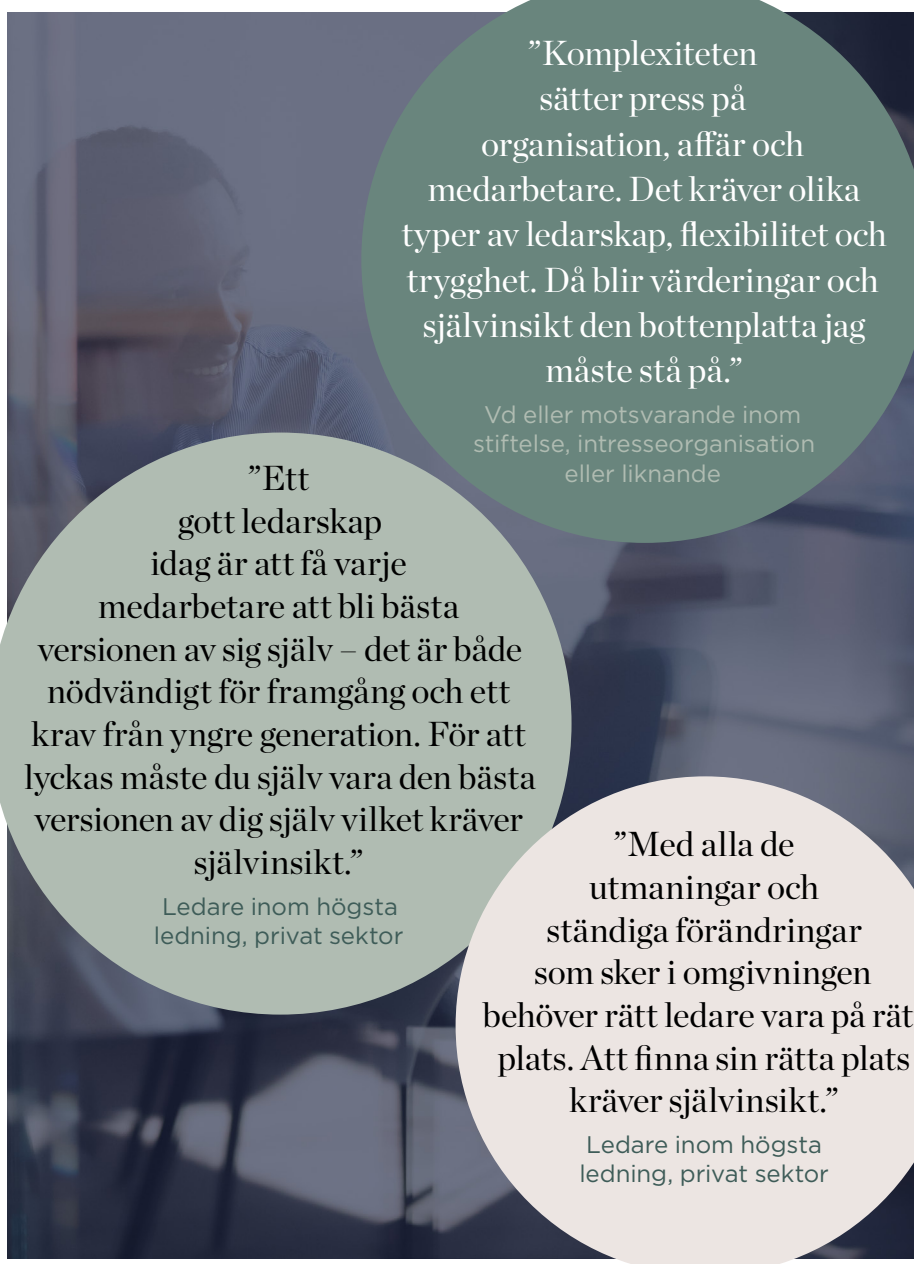
Ytterligare ett tema som återkommer frekvent bland respondenternas öppna svar är de alltmer diversifierade grupper som ledare förväntas leda. Den här utvecklingen ställer högre krav på ledares förmåga att hantera olika värderingar, bakgrunder, erfarenheter och arbetsmetoder. Ett inkluderande ledarskap förutsätter att ledaren är trygg nog att vara öppen för att ompröva egna föreställningar och fördomar, samt villig att ständigt lära nytt.

6 Digitalisering och hybridarbete

Den digitala omställningen och framväxten av ett hybrid-arbetsliv ställer nya krav på ledare att leda alltmer utspridda team. Ledarna pekar på egna erfarenheter av distans- och hybridledarskap och drar slutsatsen att det krävs ett mer emotionellt moget ledarskap för att lyckas med uppdraget att hålla ihop arbetsgrupper. Att bygga organisationskultur och måna om medarbetares psykiska välmående blir mer utmanande när arbetsgrupper är utspridda. Med snabbare informationsflöden blir det dessutom viktigare att stå stadig i sina egna värderingar.

Varför har förmågan till självinsikt blivit viktigare för ledare?

Exempel på citat från ledare. Frågan riktades enbart till de ledare som svarade att förmågan till självinsikt har blivit mer viktig för ledare idag, jämfört med för tio år sedan.



”Komplexiteten sätter press på organisation, affär och medarbetare. Det kräver olika typer av ledarskap, flexibilitet och trygghet. Då blir värderingar och självinsikt den bottenplatta jag måste stå på.”

Vd eller motsvarande inom stiftelse, intresseorganisation eller liknande

”Ett gott ledarskap idag är att få varje medarbetare att bli bästa versionen av sig själv – det är både nödvändigt för framgång och ett krav från yngre generation. För att lyckas måste du själv vara den bästa versionen av dig själv vilket kräver självinsikt.”

Ledare inom högsta ledning, privat sektor

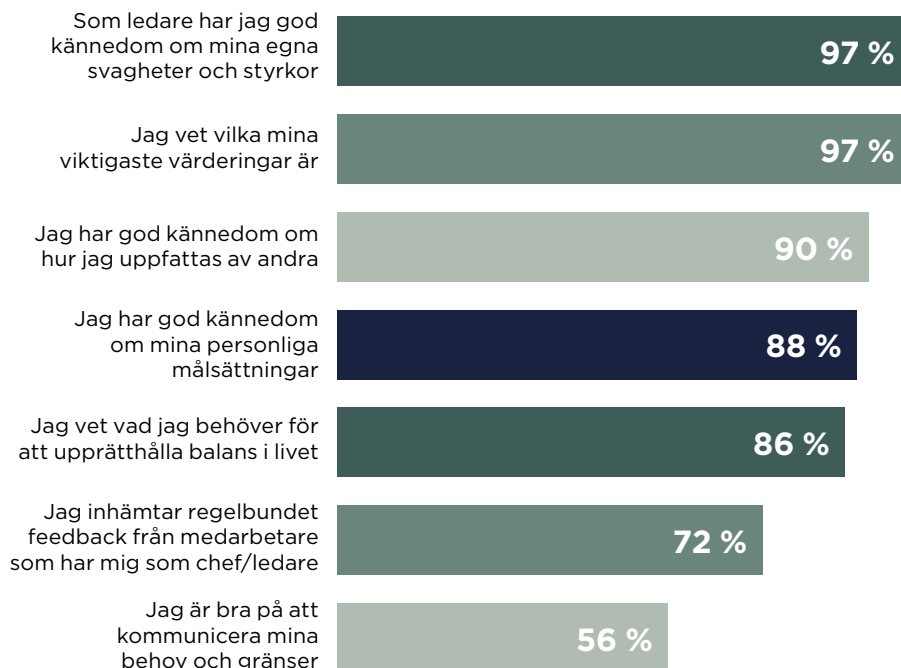
”Med alla de utmaningar och ständiga förändringar som sker i omgivningen behöver rätt ledare vara på rätt plats. Att finna sin rätta plats kräver självinsikt.”

Ledare inom högsta ledning, privat sektor



I vilken utsträckning instämmer du i följande påståenden?

Respondenter som svarat 4 eller 5 på en femgradig skala där 1 betyder "i låg utsträckning" och 5 betyder "i hög utsträckning".



Ledare upplever att de känner sig själva

En överväldigande majoritet av ledarna ger sig själva höga betyg i självkännedom, speciellt när det gäller att känna sina egna styrkor och svagheter samt att identifiera sina kärnvärderingar. Däremot är det mindre vanligt att ledarna upplever att de är bra på att kommunicera sina behov och gränser, här instämmer enbart drygt hälften av ledarna.

Ålder har betydelse. Resultaten visar att den upplevda självinsikten ökar med åldern. Bland ledare i åldersgruppen 30–45 år anser sig 46 procent vara bra på att kommunicera sina behov och gränser. Denna siffra stiger till 59 procent bland ledare i åldersspannet 66–75 år. Dessutom rapporterar åtta av tio yngre ledare att de har klarhet i vad som krävs för att bibehålla en balans i livet, medan nio av tio av de mer seniora ledarna upplever att de besitter denna kunskap.

Forskningen gör en distinktion mellan intern och extern självinsikt. Intern självinsikt handlar om att känna sina värderingar, strävanden och mål. Det handlar också om att tydligt se sina egna reaktioner, såsom tankar, känslor och beteenden. En hög nivå av intern självinsikt korrelerar med ökat välbefinnande i livet och arbetslivet samt med lägre nivåer av stress och ångest. Den externa självinsikten handlar om hur väl vi förstår hur andra uppfattar oss. Självinsikt är därmed en balansakt mellan två olika perspektiv: vår egen uppfattning om oss själva och vår förståelse för hur vi uppfattas av andra.

Känner vi oss själva så väl som vi tror?

Det är värt att nämna att det finns forskning som styrker att människor gärna tror att de har en djup självinsikt men att det ofta kan handla om ett självbedrägeri. Detta fenomen är särskilt vanligt bland högre chefer och ledare, som tenderar att övervärdera sina egna förmågor. Dessa resultat är viktiga eftersom tidigare forskning har visat att självinsikt bland ledare är starkt kopplat till framgångsrika resultat.

Vanligare med självreflektion i lärande organisationskulturer

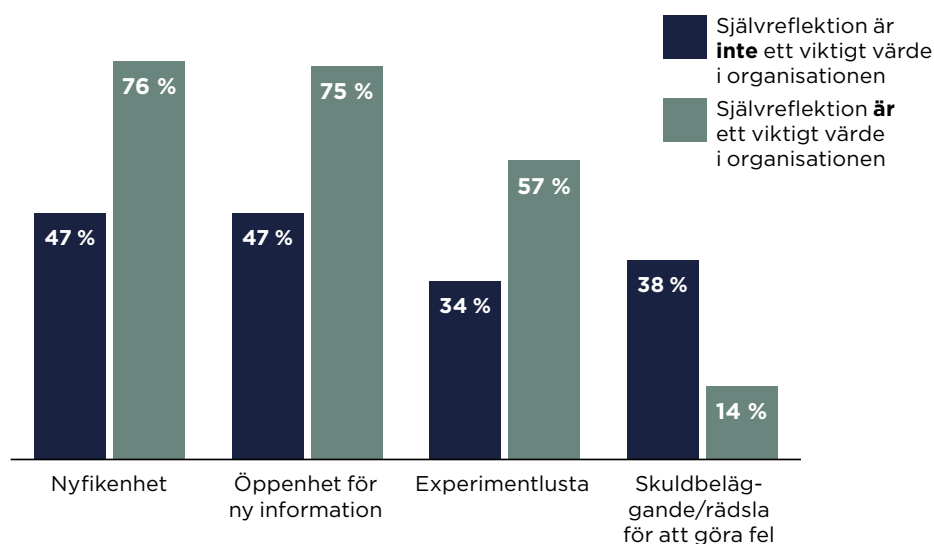
Mot bakgrund av dessa undersökningsresultat blir det tydligt att självinsikten inte kan förväntas komma automatiskt med ökad ålder och erfarenhet. Processen att fördjupa självkännedomen är en form av lärande som pågår under hela livet, och ledare som ägnar sig åt detta stärker i sin tur en kultur av lärande inom en organisation. Detta skapar en självförstärkande loop där varje element stärker det andra.

Det här konceptet återspeglas tydligt i undersökningens resultat. I organisationer där medarbetare uppmuntras avsätta tid för självreflektion, genomsyras organisationskulturen i betydligt högre utsträckning av en mängd olika faktorer som är avgörande för det generella lärandet i organisationen. Exempel på sådana faktorer är nyfikenhet, öppenheten för ny information och viljan att experimentera.



Hur vanligt är det att organisationskulturen genomsyras av olika faktorer som rör lärande?

Organisationer där medarbetare uppmuntras avsätta tid till för självreflektion jämförs med organisationer där detta inte uppmuntras.



KAPITEL 3

Ledarskapsbeteenden som skapar framgång

Hur väl stämmer ledarnas antaganden med verkligheten?

I det här kapitlet analyserar vi underliggande sambandsstrukturer i materialet för att reda ut vilka ledarbeteenden som verkligen bidrar till framgång.

Resultaten visar att de arbetsgivare som premierar ledarbeteenden som fokuserar på mod, autenticitet och vision är de som i högst utsträckning lyckas nå upp till olika finansiella, operativa och hr-relaterade mål i organisationen.

Att vara äkta och inkluderande premieras oftast idag i svenska organisationer

Låt oss börja med att se närmare på vilka typer av ledarskapsbeteenden som är vanligast att premiera i svenska organisationer. Och hur väl anpassad ledarskapskulturen som helhet anses vara för att nå olika mål i organisationen.

Resultaten visar att de ledarbeteenden som oftast premieras är att vara genuin och autentisk i sitt ledarskap och sann mot sina värderingar (64 procent) samt att skapa en arbetsmiljö där alla

känner sig välkomna och respekterade (64 procent). 60 procent av ledarna menar att det premieras att maximera ekonomisk avkastning och säkra effektivitet i organisationen.

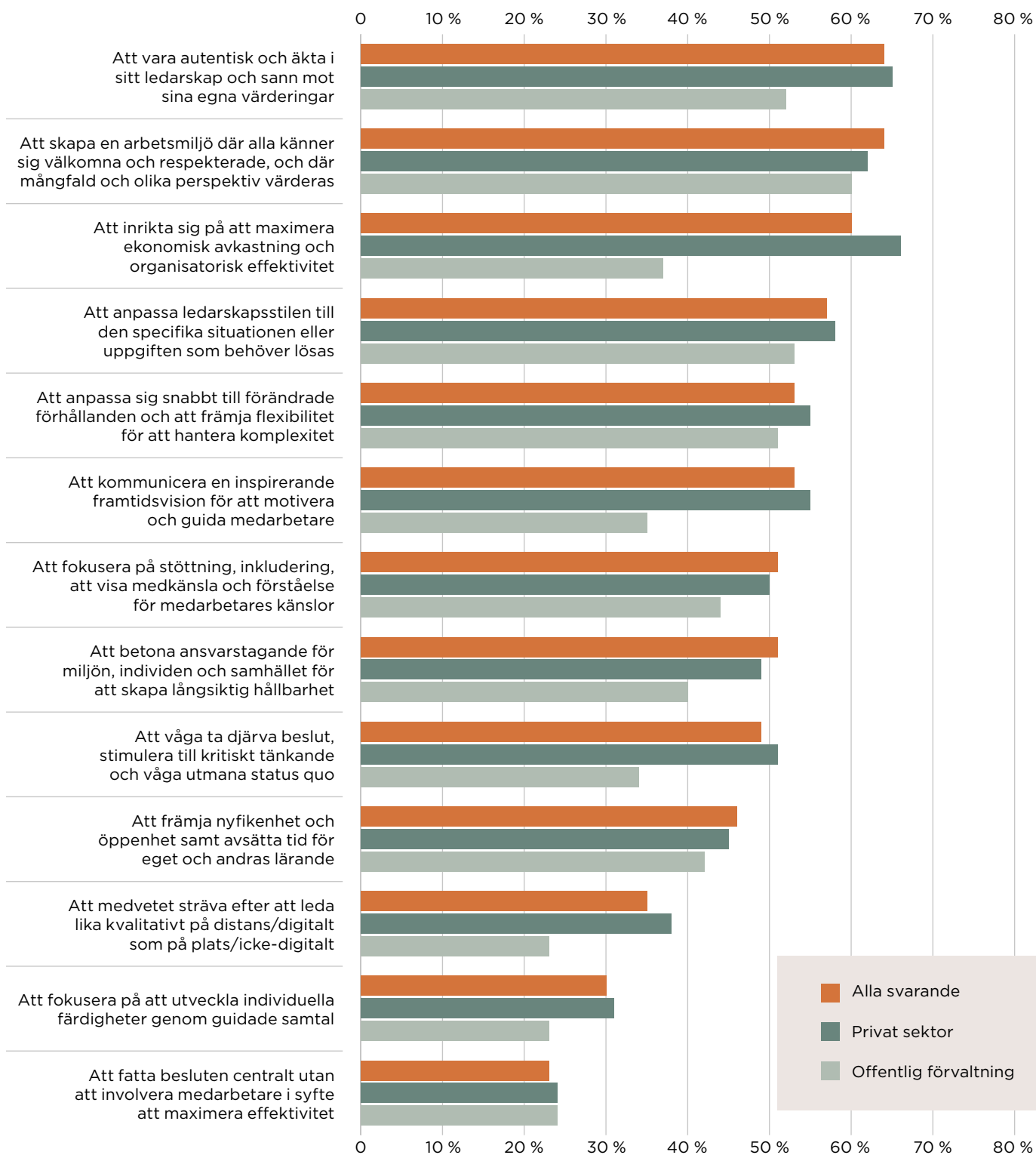
Inom offentlig förvaltning upplever ledare att samtliga ledarbeteenden premieras i mindre utsträckning än i andra sektorer. Dessa skillnader kan i vissa fall vara rationella, eftersom många verksamheter inom offentlig sektor har uppdrag som prioriterar trygghet och förutsägbarhet framför innovation och djärvhet. Dessutom är många av

dessa verksamheter ansvariga för att verkställa eller förhålla sig till politiska beslut. Trots detta kan det anses vara anmärkningsvärt att nästan samtliga ledarskapsbeteenden uppmuntras i mindre utsträckning inom offentlig förvaltning. Något som kan tyda på att ledarskapskulturen i denna typ av organisationer generellt sett uppfattas vara svagare, eller mindre uttalad.



I vilken utsträckning premieras följande ledarskapsbeteenden i din organisation?

Andel som svarat 4 och 5 på en femgradig skala där 1: "I liten utsträckning" och 5: "I stor utsträckning"



Ledarskapskulturer bäst rustade för att leverera värde till ägarna

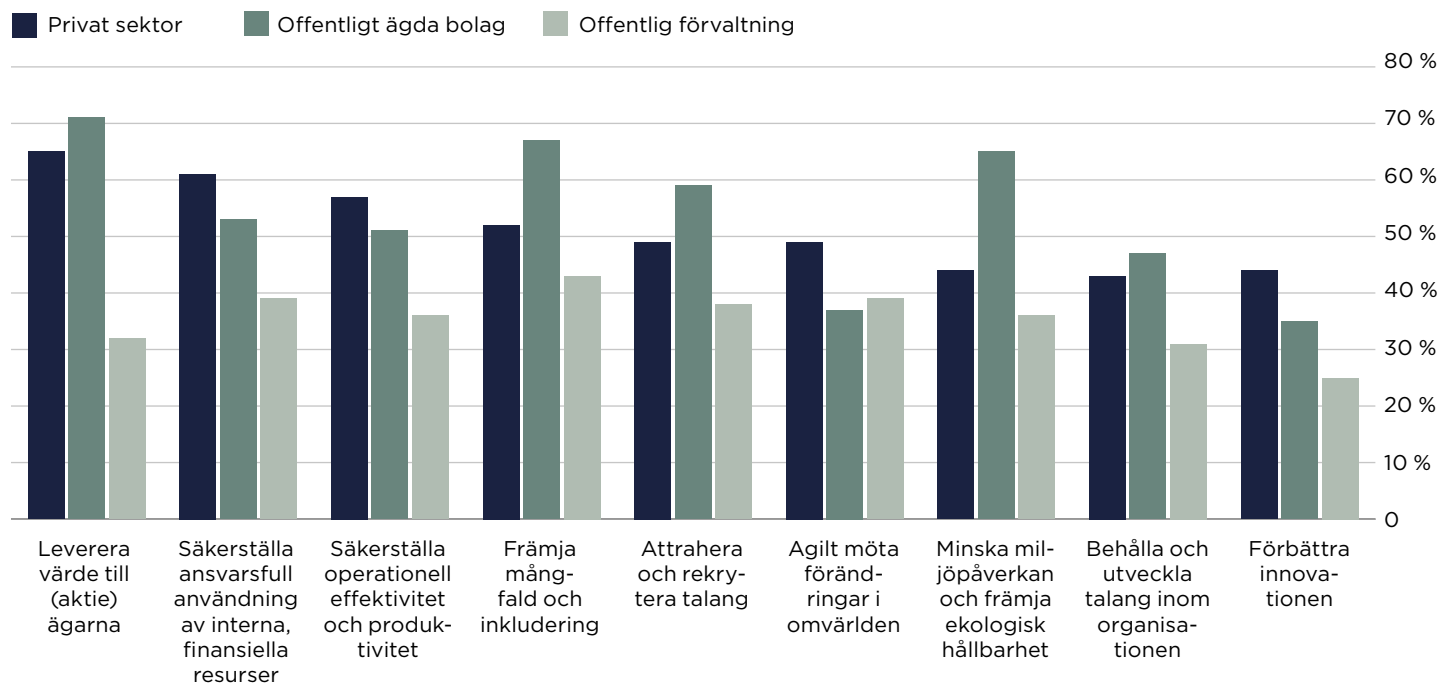
Hur väl anpassad är organisationens ledarskapskultur som helhet för att möta olika mål och värden? I diagrammet nedan ser vi att 65 procent av ledarna inom privat sektor och 75 procent inom offentligt ägda bolag upplever att ledarskapet är bra anpassat för att leverera värde till ägarna och 61 procent av ledarna inom privat sektor upplever att ledarskapet är väl anpassat för att säkerställa ansvarsfull användning av interna, finansiella resurser.

Inom offentlig förvaltning är det enbart 39 procent av ledarna som upplever att ledarskapskulturen är väl anpassad för att säkerställa ansvarsfull användning av interna finansiella resurser. Det är tydligt att ledarskapskulturer inom offentlig förvaltning generellt anses mindre rustade för att möta olika mål och värden i organisationen. I vissa fall beror det på att organisationer i de olika sektorerna har helt olika uppdrag.



I vilken utsträckning upplever du att ledarskapskulturen i din organisation är anpassad för att möta följande mål och värden?

Andel som har svarat 4 eller 5 på en femgradig skala där 1: "Dåligt anpassad" och 5: "Mycket bra anpassad"



De fyra grupperna av olika ledarskapskulturer och de ledarskapsbeteenden som är mest utmärkande för respektive grupp. Dessa grupper är framtagna med hjälp av den statistiska metoden faktoranalys.

Mod, autenticitet, vision

- Att våga ta djärva beslut, stimulera till kritiskt tänkande och våga utmana status quo.
- Att vara autentisk och äkta i sitt ledarskap och sann mot sina egna värderingar.
- Att kommunicera en inspirerande framtidsvision för att motivera och guida medarbetare

Hållbarhet, inkludering, mångfald

- Att betona ansvars- tagande för miljön, individen och samhället för att skapa långsiktig hållbarhet.
- Att fokusera på stöttning, inkludering, att visa medkänsla och förståelse för medarbetares känslor.
- Att skapa en arbetsmiljö där alla känner sig välkomna och respekterade, och där mångfald och olika perspektiv värderas.

Flexibilitet, anpassnings- barhet

- Att medvetet sträva efter att leda lika kvalitativt på distans/digitalt som på plats/icke-digitalt.
- Att anpassa sig snabbt till förändrade förhållanden och att främja flexibilitet för att hantera komplexitet.

Avkastning, effektivitet

- Att inrikta sig på att maximera ekonomisk avkastning och organisatorisk effektivitet.
- Att fatta besluten centralt utan att involvera medarbetare i syfte att maximera effektivitet.

Fyra grupper av ledarskapskulturer

Med hjälp av en statistisk metod har vi undersökt underliggande sambandsstrukturer i de frågor som rör ledarbeteenden som premieras i en organisation. Genom analysen identifierades fyra övergripande ledarskapskulturer. De olika kulturerna står inte i konflikt med varandra, utan en organisation kan präglas av flera av dem samtidigt – eller ingen alls.

Mod och äkthet rustar ledarskapet bäst för att möta målen

Vi ska nu se närmare på de fyra grupperna och hur de korrelerar med måluppfyllelse inom en rad olika områden. Resultaten visar nämligen att olika ledarskapsbeteenden får olika stor effekt när det gäller att rusta ledarskapet för att möta olika mål och värden i organisationen.

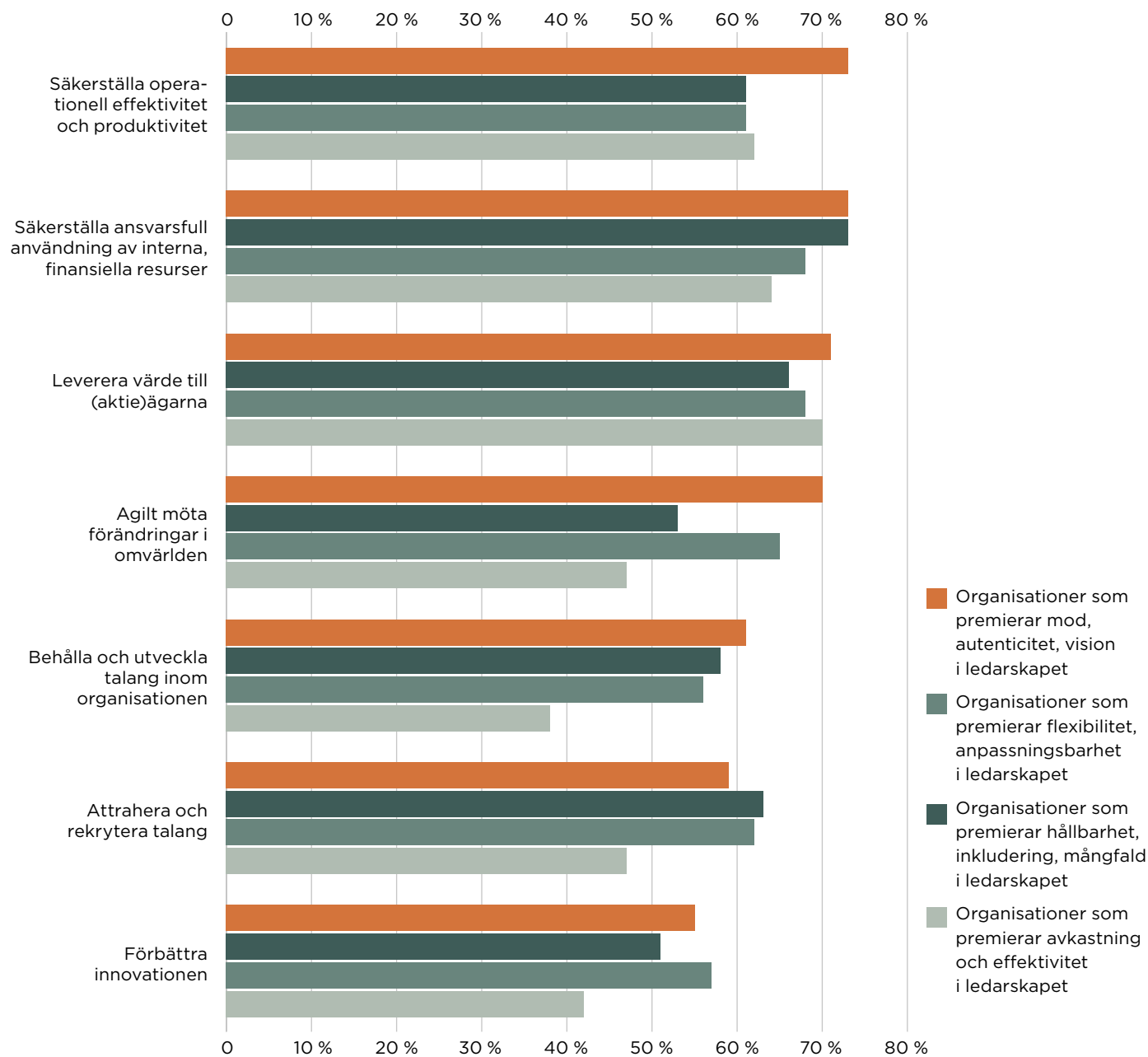
Man skulle kunna tro att de ledarskapskulturer som främst premierar effektivitet och lönsamhet också är bäst rustade för att säkerställa operationell effektivitet eller snabbt anpassa sig till

omvärldsförändringar. Men resultaten i vår undersökning visar att så inte är fallet: ledarskapskulturer som främst premierar mod, autenticitet och vision är de som i högst utsträckning når olika finansiella, operativa och kulturorienterade mål i organisationen. Till exempel gäller det målen att behålla och utveckla talang i organisationen och säkerställa ansvarsfull användning av interna, finansiella resurser.

Att uppmuntra ett fokus på avkastning och effektivitet i ledarskapet har generellt sett minst effekt när det gäller att rusta ledarskapet i en organisation för att möta olika krav och behov.

Hur väl är ledarskapet anpassat för att nå olika mål och värden i en organisation?

I diagrammet jämförs organisationer som premierar olika typer av ledarskapsbeteenden, utifrån hur väl de svarande anser att ledarskapet är anpassat till att nå olika mål i organisationen. Diagrammets staplar visar andelen ledare som har svarat 4 eller 5 på en femgradig skala där 1="Dåligt anpassat" och 5="Väl anpassat"



Låt oss fokusera på ett specifikt exempel. I organisationer där ledare uppmuntras att inrikta sig på att maximera ekonomisk avkastning och organisatorisk effektivitet samt fatta besluten centralt för att maximera effektivitet menar 47 procent av ledarna att ledarskapet är väl anpassat att agilt möta omvärldsförändringarna. I de organisationer där ledare främst uppmuntras att våga ta djärva beslut, stimulera till kritiskt tänkande, vara äkta i sitt ledarskap och kommunicera inspirerande framtidsvisioner menar hela 70 procent av ledarna att ledarskapet är väl anpassat för att agilt möta omvärldsförändringar.

Vikten av en ledarskapskultur som premierar lönsamhet och effektivitet

Resultaten pekar på att organisationer som först och främst fokuserar på att fatta besluten centralt och maximera ekonomisk avkastning i ledarskapet oftast är de som anses vara minst rustade för att nå olika mål. Dessa ledarbeteenden är dock inte alls oviktiga för målluppfyllelse. Särskilt inte när det gäller värden som att säkerställa operationell effektivitet och produktivitet och att leverera värde till (aktie)ägarna.

I figuren nedan visas fyra olika kombinationer av ledarskapskulturer baserat på hur stort fokus som finns på beteenden som premierar mod, äkthet och vision samt hur stort fokus som finns på ledarbeteenden som premierar avkastning och effektivitet. I boxarna ser vi i vilken utsträckning ledarna i respektive grupp anser att ledarskapskulturen är väl anpassad för

”Ledarskapet i vår organisation är väl anpassat för att agilt möta omvärldsförändringar”

Andelen ledare i respektive ledarskapskultur som instämmer i ovan påstående.



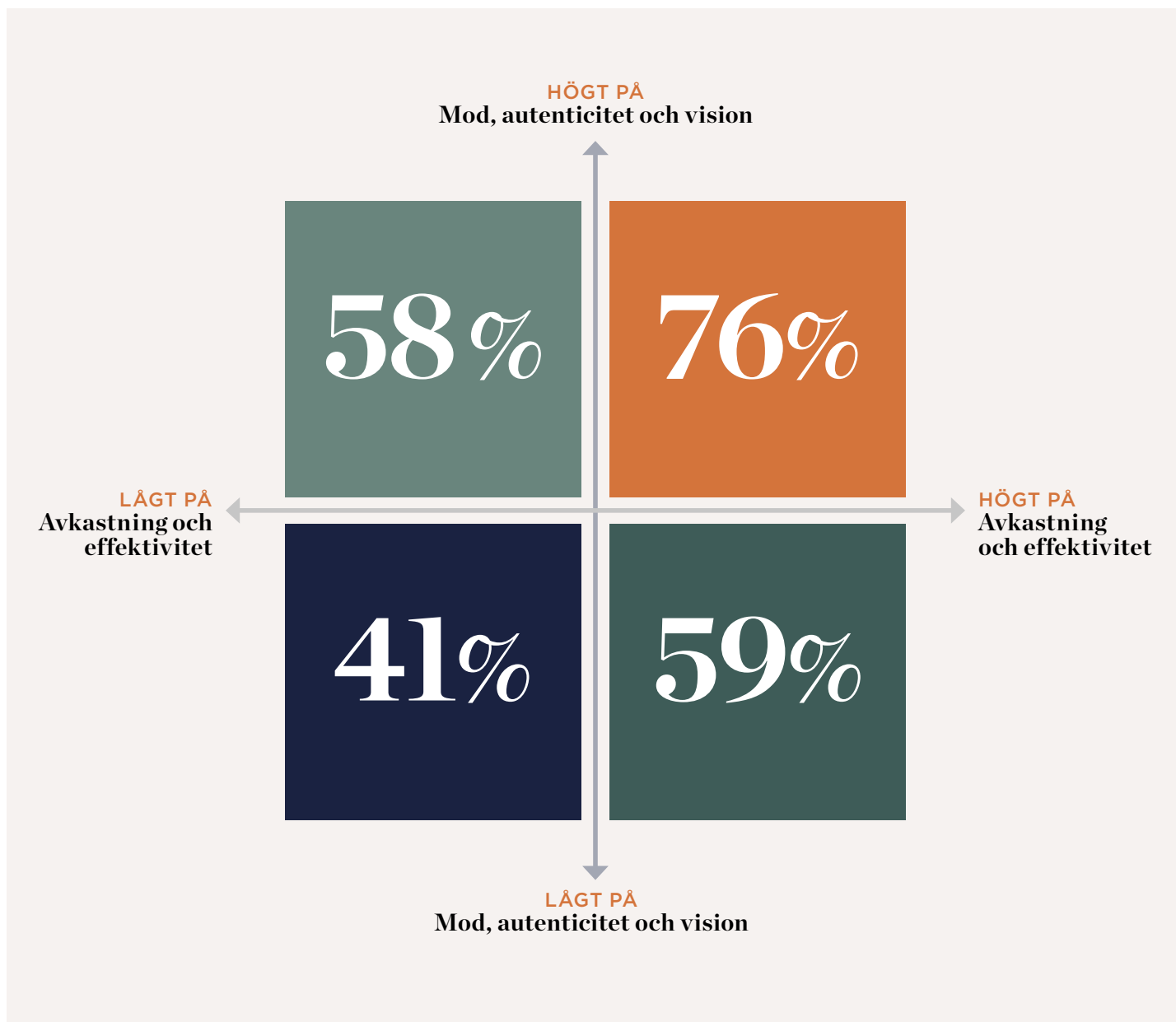
att leverera värde till ägarna. Att införa ett fokus på lönsamhet och effektivitet i ledarskapet är ett steg i rätt riktning: andelen som anser att ledarskapet är rustat för att nå målet ökar. Det är dock först när ett lönsamhets- och effektivitetsfokus kombineras med

fokus på mod och äkthet som vi ser riktigt stora effekter.

Vi ser samma mönster när det gäller andra mål och värden, som till exempel att säkerställa ansvarsfull användning av interna, finansiella resurser samt att säkerställa operationell effektivitet.

Ledarskapet i den egna organisationen är väl anpassat för att leverera värde till (aktie)ägarna

Andelen ledare som håller med om ovan påstående – indelat i fyra olika grupper. Grupperna är kategoriserade efter om de ligger lågt eller högt på dimensionen ledarskapskultur som präglas av mod, autenticitet och vision samt lågt eller högt på dimensionen ledarskapskultur som fokuserar på avkastning och effektivitet.



KAPITEL 4

Organisationskulturens kraft

En grundpelare i autentiskt ledarskap är insikten att ingen är perfekt. Men i en värld där det finns en fäbless för karisma och övertydlig självsäkerhet, kan det vara svårt att hitta rätt när man bygger en organisationskultur. **I det här kapitlet visar vi på betydelsen av att etablera ett ”growth mindset” i kulturen och att arbeta aktivt för att förstärka delandet och lärandet av misstag.** Men vi konstaterar också att vd:ar har en helt annan syn på organisationskulturen än ledare på lägre nivåer i organisationen. Har vd:arna en falsk bild av vad som faktiskt genomsyrar våra organisationskulturer?

Growth mindset – rustar organisationer för framtiden

Undersökningen visar att en organisations chanser att bygga en lärande kultur påverkas starkt av sättet vi tänker om talanger och förmågor. Enligt psykologisk forskning är personer med ett fixerat tankesätt – de som tror att deras egenskaper är oföränderliga – mindre benägna att uppnå framgång jämfört med dem som har ett *growth mindset* – det vill säga en övertygelse om att förmågor kan utvecklas.

Resultaten är tydliga: i organisationer där ledningen aktivt väljer att odla ett *growth mindset* ses inte motgångar som bevis på misslyckande, utan som tillfällen att lära och växa. Drygt hälften av ledarna anser att deras organisationer är bättre förberedda för att hantera framtida komplexa utmaningar och kriser efter de senaste årens omvärldsförändringar. Dessa organisationer har använt osäkerheten och de förändrade omständigheterna till att lära och bli bättre. Bland organisationer där det saknas ett engagemang för *growth mindset* känner dock endast 33 procent sig bättre rustade för framtiden. Men i de organisationer där det finns ett starkt engagemang för att utveckla ett *growth mindset*, rapporterade hela 66 procent att de har lärt sig av osäkerheten och kommit ut starkare på andra sidan.

I organisationer med ett growth mindset är motgångar och misslyckanden stoff för lärande

Resultaten i undersökningen visar att det finns stor potential för förbättring när det gäller lärandet av misslyckan-

den i svenska organisationer. Hälften av ledarna arbetar i organisationer som aktivt arbetar för att skapa en kultur där medarbetarna vågar dela med sig av misslyckanden. Enbart en femtedel av ledarna arbetar i organisationer som har formaliserat lärandet av misslyckanden genom exempelvis återkommande möten där medarbetare delar med sig.

Lärandet av misslyckanden går hand i hand med inställningen till lärande i organisationen. I organisationer med ett stort engagemang för att utveckla ett *growth mindset* svarar betydligt fler att organisationen aktivt arbetar med att skapa en kultur där medarbetarna vågar dela med sig av misslyckanden. Det är dessutom mycket mindre vanligt att misstag och misslyckanden är förenade med skuldbeläggande eller skam i dessa organisationer.

Att ta bort misslyckandets stigma är avgörande för att skapa en innovativ kultur. Motsatsen leder till en



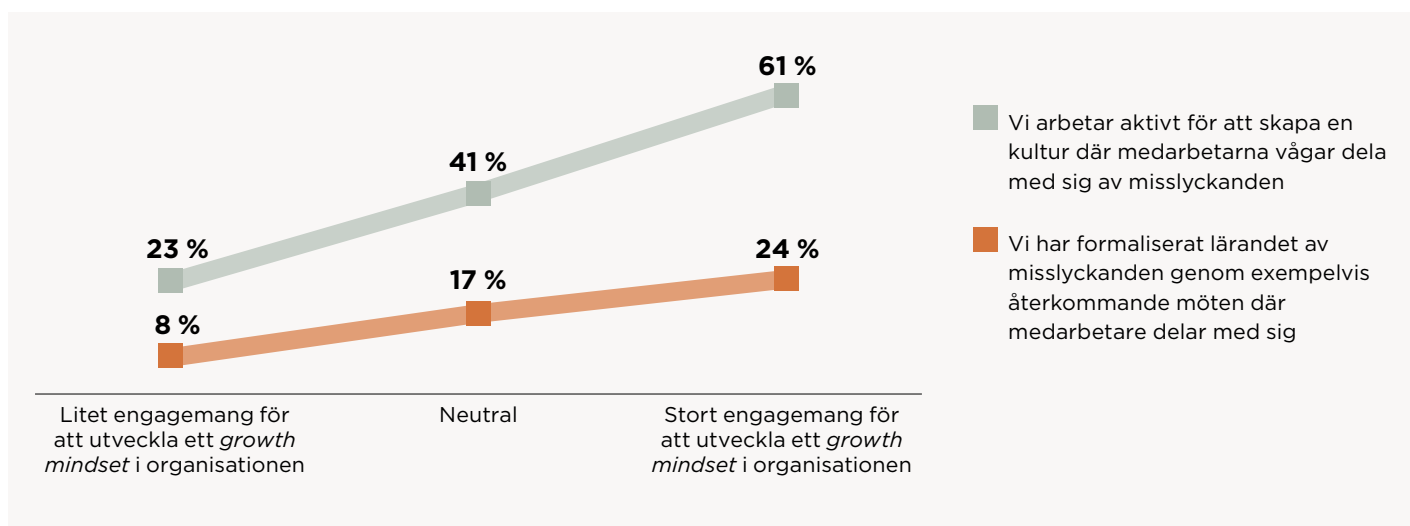
tystnadskultur, vilket är förödande för lärandet i organisationen. Vår studie visar att högsta ledningens inställning till människors förmåga att utveckla talanger och färdigheter är av avgörande betydelse. Men det räcker inte med att ha rätt inställning. Menar man allvar med sin intention behöver man också uppmuntra medarbetare att avsätta både resurser och tid till olika former av lärande.



Organisationer som lär av misslyckanden

Andel ledare som instämmer i två olika påståenden som rör lärande av misslyckanden, i organisationer där engagemanget för att utveckla ett *growth mindset* i organisationen.

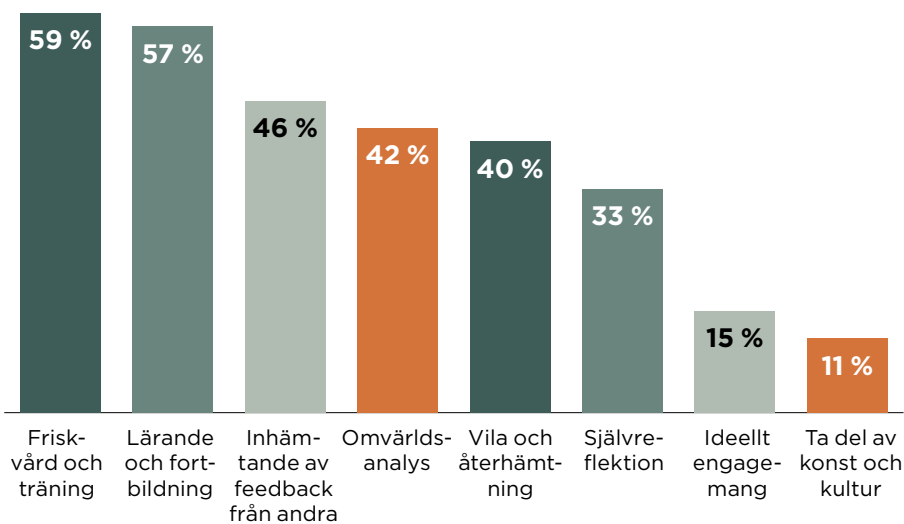
Skala 1-5, där svar 1-2 = litet, svar 3 = neutralt och svar 4-5 = stort.



Arbetsgivare uppmuntrar medarbetare att avsätta tid för träning, men inte självreflektion

Så vad uppmuntrar arbetsgivare då medarbetare att ägna tid åt? Resultaten visar att 6 av 10 organisationer uppmuntrar medarbetare att avsätta tid för friskvård och träning. Däremot är det endast 3 av 10 organisationer som uppmuntrar medarbetare att avsätta tid för självreflektion. Detta trots att den stora majoriteten av ledare menar att förmågan till självinsikt blivit allt viktigare under det senaste decenniet, samt att de ledarbeteenden som samvarierar mest med måluppfyllnad är att leda autentiskt och värderingsstyrkt.

Uppmuntras medarbetare i er organisation att avsätta tid för ...?



Blinda fläckar hos högsta ledningen?

Ett genomgående mönster i studiens resultat är att det finns ett glapp mellan hur det högsta ledningsskiktet – vd:ar och motsvarande – beskriver organisationskulturen och hur den beskrivs av ledare på lägre nivåer i organisationen. Det är tydligt när det gäller synen på vilka ledarskapsbeteenden som premieras i organisationen, och det är även tydligt när vi analyserar synen

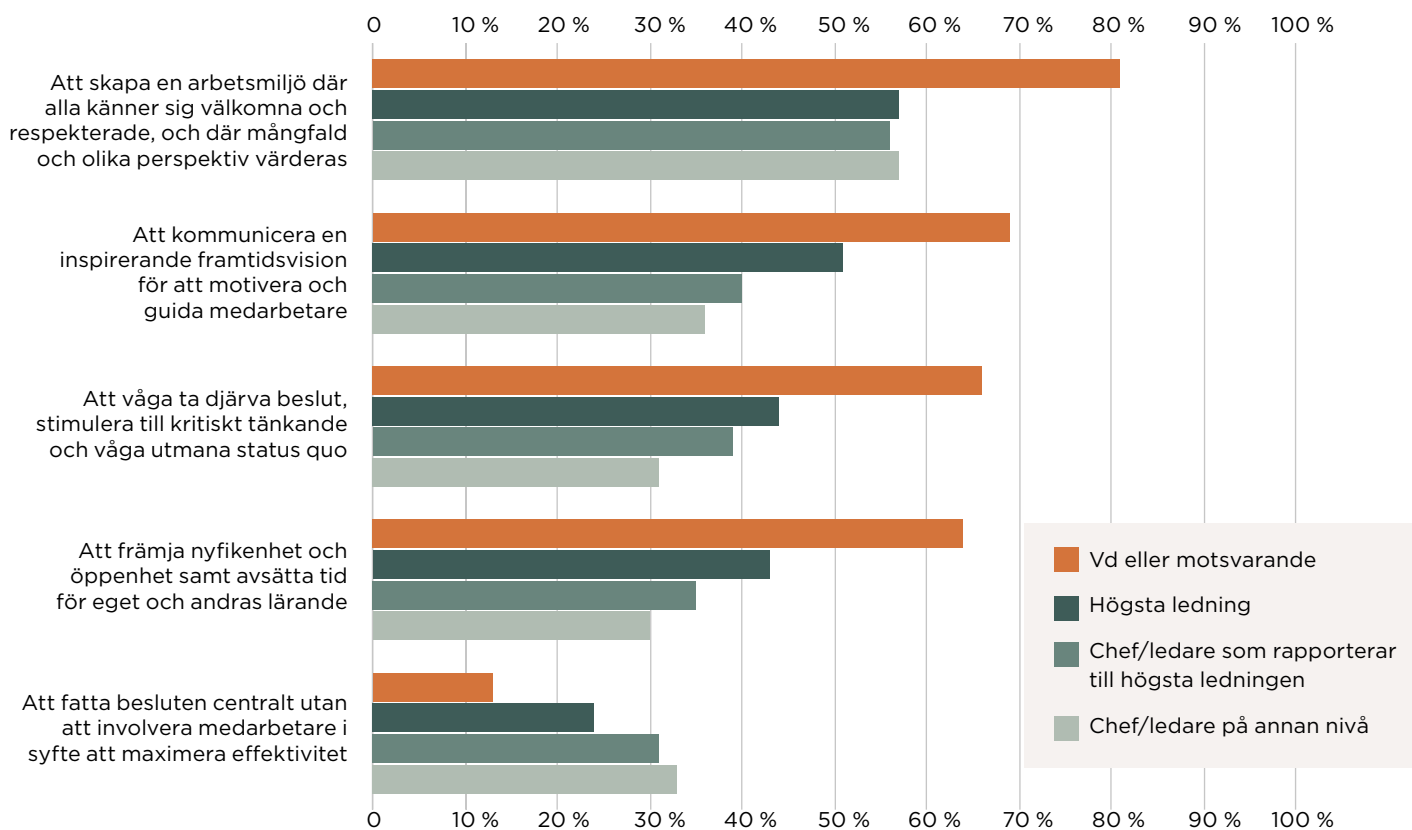
på utmärkande drag i organisationskulturen. Enbart 8 procent av vd:ar eller motsvarande roller anser att organisationskulturen genomsyras av skuldbeläggande och rädsla för att göra fel. Frågar vi däremot ledarna på lägsta nivån svarar hela 34 procent att så är fallet. Samma mönster ser vi när det gäller prestige i organisationskulturen.

Det här mönstret kan vara problematiskt av flera anledningar. Det första är att detta kan vittna om en brist på

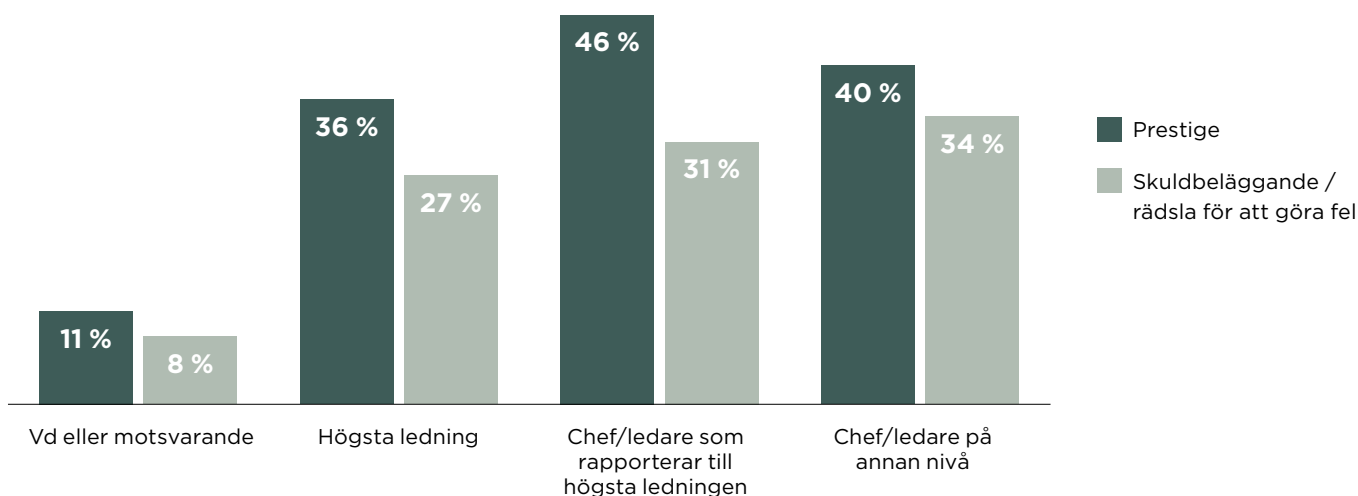
verklighetsförankring hos de högsta ledarna och att de inte är fullt medvetna om de utmaningar och problem som existerar. Det kan i förlängningen leda till att viktiga frågor inte hanteras effektivt eller att nödvändiga förändringar inte genomförs. En skev bild av kulturen hos högsta ledningen kan leda till att beslut fattas som inte är anpassade efter de faktiska behoven i organisationen, vilket i förlängningen kan påverka ledningens trovärdighet.

I vilken utsträckning premieras följande ledarskapsbeteenden i din organisation?

Ledare på olika nivåer i organisationen. Andel som svarat 4 och 5 på en femgradig skala där 1: "I liten utsträckning" och 5: "I stor utsträckning".



Andel ledare inom olika nivåer som anser att organisationskulturen genomsyras av prestige samt skuldbeläggande/rädsla för att göra fel. Staplarna visar andelen som har svarat 4 eller 5 på en femgradig skala där 1 är "instämmer inte alls" och 5 är "instämmer helt"



Fäblessen för självsäkra ledare står i vägen för det autentiska ledarskapet

En grundsten i autentiskt ledarskap är insikten att ingen är perfekt. Alla befinner vi oss på en resa av personlig utveckling. Tidigare forskning visar att organisationskulturer ofta motverkar autentiskt ledarskap genom att uppmuntra ledare att visa upp perfekta fasader. I stället för att inspirera till lärande och att acceptera komplexitet, uppmuntras ledare att framstå som allvetande och hålla sig till förenklade sanningar.

Generellt sett attraheras vi människor ofta av egenskaper som kan göra en ledare mindre kompetent: självsäkerhet snarare än kompetens, karisma snarare än ödmjukhet och narcissism snarare än integritet. Det är frestande att välja den lättare vägen, där själv-

säkerhet, perfekta fasader och enkla budskap premieras. Tyvärr kan detta leda till destruktiva ledarbeteenden,

och som vi kommer att se i nästa kapitel får sådant ledarskap ofta förödande konsekvenser för medarbetare.



KAPITEL 5

Det goda och det destruktiva ledarskapet

Vår studie visar att en överväldigande majoritet har varit utsatt för destruktiva ledarskapsbeteenden, ofta med allvarliga följder. **Det här kapitlet ägnas åt att utforska detta fenomen och hur en organisationskultur som främjar lärande, utveckling och självinsikt kan hjälpa ledare att få syn på och lära sig av sina destruktiva beteenden.**

För en sak är säker: destruktiva beteenden kan omvandlas till konstruktiva. Det förutsätter dock en vilja till djupare självinsikt och en strävan efter att bli en mer autentisk ledare.

Destruktiva ledarbeteenden går att förändra

Hela 84 procent av ledarna i vår undersökning har själva någon gång upplevt eller arbetat nära en ledare vars ledarstil de skulle beskriva som destruktiv. Andelen som upplevt destruktivt ledarskap är ungefär lika stor inom olika sektorer, kön och åldersgrupper. Bland 55-plussarna är det bara några få procentenheter högre andel (85 procent) som har upplevt destruktiva ledare jämfört med de unga respondenterna (82 procent), vilket indikerar att destruktivt ledarskap ofta är något man stöter på tidigt i karriären.

Det är viktigt att klargöra att vi inte primärt avser illasinnade ledare när vi talar om destruktiva ledarskapsbeteenden. Vårt syfte är inte att tillskriva ledare narcissistiska eller manipulerande egenskaper, även om sådana karaktärsdrag även kan finnas hos ledare precis som i alla yrken och roller. Snarare handlar destruktivt ledarskap om beteenden som kan förändras. De destruktiva ledarna

är sådana som av olika skäl brister i självinsikt, eller som inte har tid eller energi att förstå och hantera sina destruktiva beteenden och dess inverkan på andra.

Anledningen till att destruktivt ledarskap fått ökad uppmärksamhet under det senaste decenniet är forskningsrön som pekar på att sådant ledarskap kan medföra stora kostnader för en organisation, bland annat på grund av ökad sjukfrånvaro och personalomsättning.

Kontrollbehov, otydlighet och ovilja att ta i konflikter

Destruktiva ledarbeteenden kan vara både aktiva (medvetna och avsiktliga) och passiva (aktivt undvikande av att leda och stötta andra) och de kan rikta sig mot organisationen såväl som mot medarbetarna.

Resultatet i vår undersökning visar att de destruktiva ledarbeteenden som är absolut vanligast, enligt ledarna, är mikrostyrning och överdrivet kontrollbehov, otydliga förväntningar

84%

av ledarna har själva någon gång upplevt eller arbetat nära en ledare vars ledarstil de skulle beskriva som destruktiv

och ovilja att ta i konflikter. Det är generellt vanligare med passiva ledarbeteenden, det vill säga beteenden där ledaren undviker att aktivt leda och ta ansvar, till exempel genom att vara otydlig med förväntningar, sakna modet att ta i konflikter och att brista i sin kommunikation och lyhördhet. Aktivt destruktiva ledarbeteenden hamnar längre ned i rangordningen, till exempel lögn, favorisering av eller överdriven kritik av medarbetare samt hot och bestraffningar.

Relativt högt i rangordningen ser vi även ett par aspekter som kan kopplas till narcissistiska personlighetsdrag, exempelvis överdrivet behov av självhävdelse (39 procent) och att ta åt sig äran för andras prestationer (26 procent).

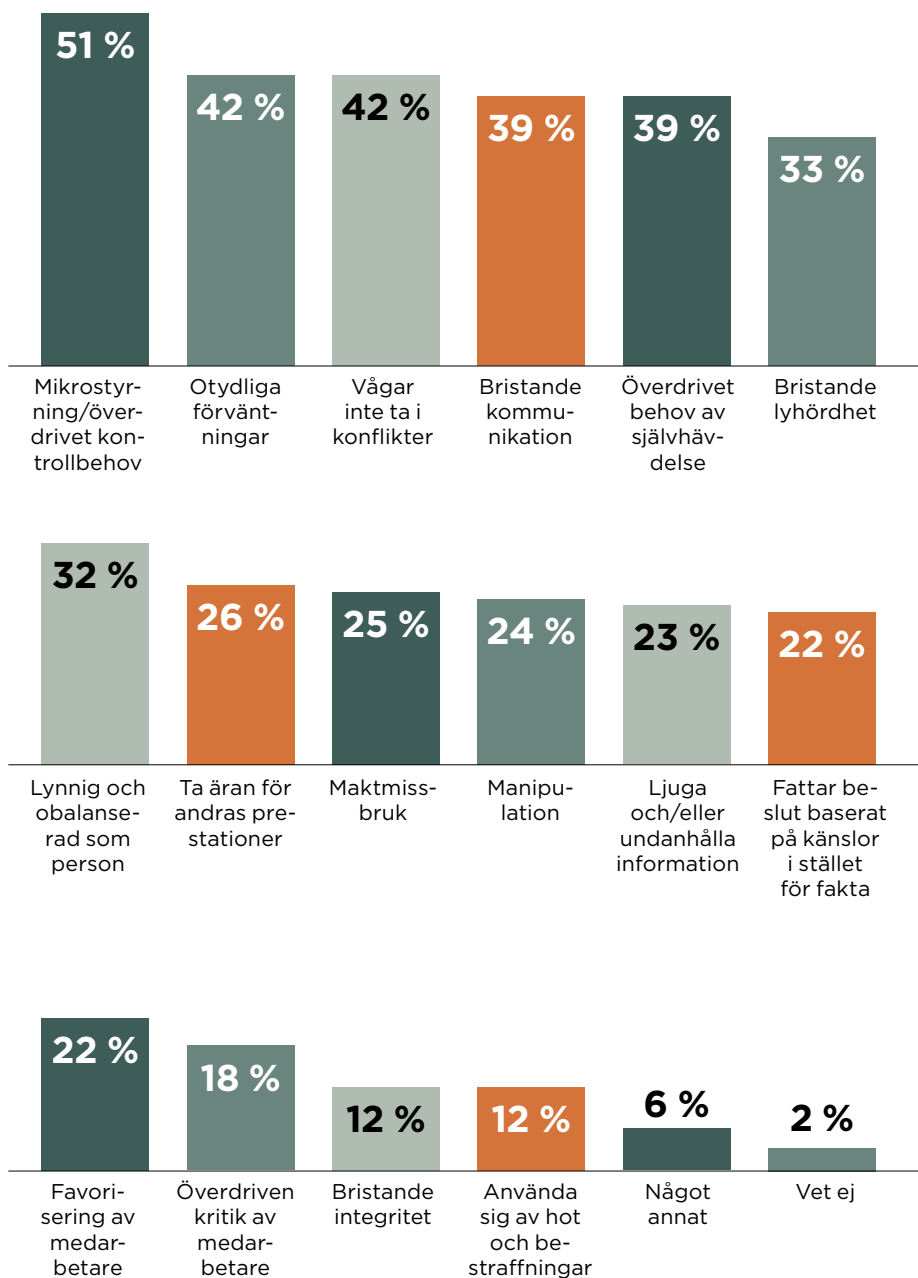
Effekterna av destruktivt ledarskap är ofta allvarliga

Drygt fyra av tio ledare som varit utsatta för destruktivt ledarskap har sagt upp sig från den aktuella arbetsplatsen som en konsekvens av det. Över hälften blev känslomässigt påverkade på ett negativt sätt av upplevelsen. 30 procent fick svårt att göra sitt jobb och en nästan



Enligt din uppfattning, vilka typer av destruktiva beteenden är vanligast förekommande hos ledare i din bransch?

Du kan välja flera alternativ.



lika stor andel började tvivla på sin egen kompetens. 26 procent hamnade i konflikt med ledaren. En av tio vände sig till en högre chef, till en HR-funktion eller till sitt fackförbund utan att få den hjälp som behövdes. 4 procent uppger att de blev sjukskrivna som en följd av den destruktiva ledaren.

Konsekvenserna av att ha varit utsatt för destruktivt ledarskap skiljer sig åt mellan kvinnor och män. Det är betydligt vanligare att kvinnliga ledare har riktat konflikten inåt och börjat tvivla på den egna kompetensen som en följd av den destruktiva ledaren. Männerna har i högre utsträckning hamnat i konflikt med den berörda ledaren och fler män än kvinnor menar att upplevelsen inte har fått några större konsekvenser för dem personligen.

Destruktivt kan bli konstruktivt - men då krävs vilja att utveckla sin självinsikt

Som vi tidigare nämnde i detta kapitel, kan destruktivt ledarskap omvandlas till konstruktivt. Detta förutsätter en önskan att lära känna sig själv bättre och förstå sina negativa beteenden och dess effekter på andra. I grunden handlar det om en strävan efter djupare självinsikt och att bli en mer autentisk ledare, öppen för att utforska både sina styrkor och svagheter. Denna resa av utforskande och lärande sker inte isolerat. Vår studie visar tydligt att organisationskultur och ledningens prioriteringar spelar en stor roll för individens möjligheter att utveckla sin självinsikt och därigenom omvandla potentiellt destruktiva beteenden till konstruktiva.

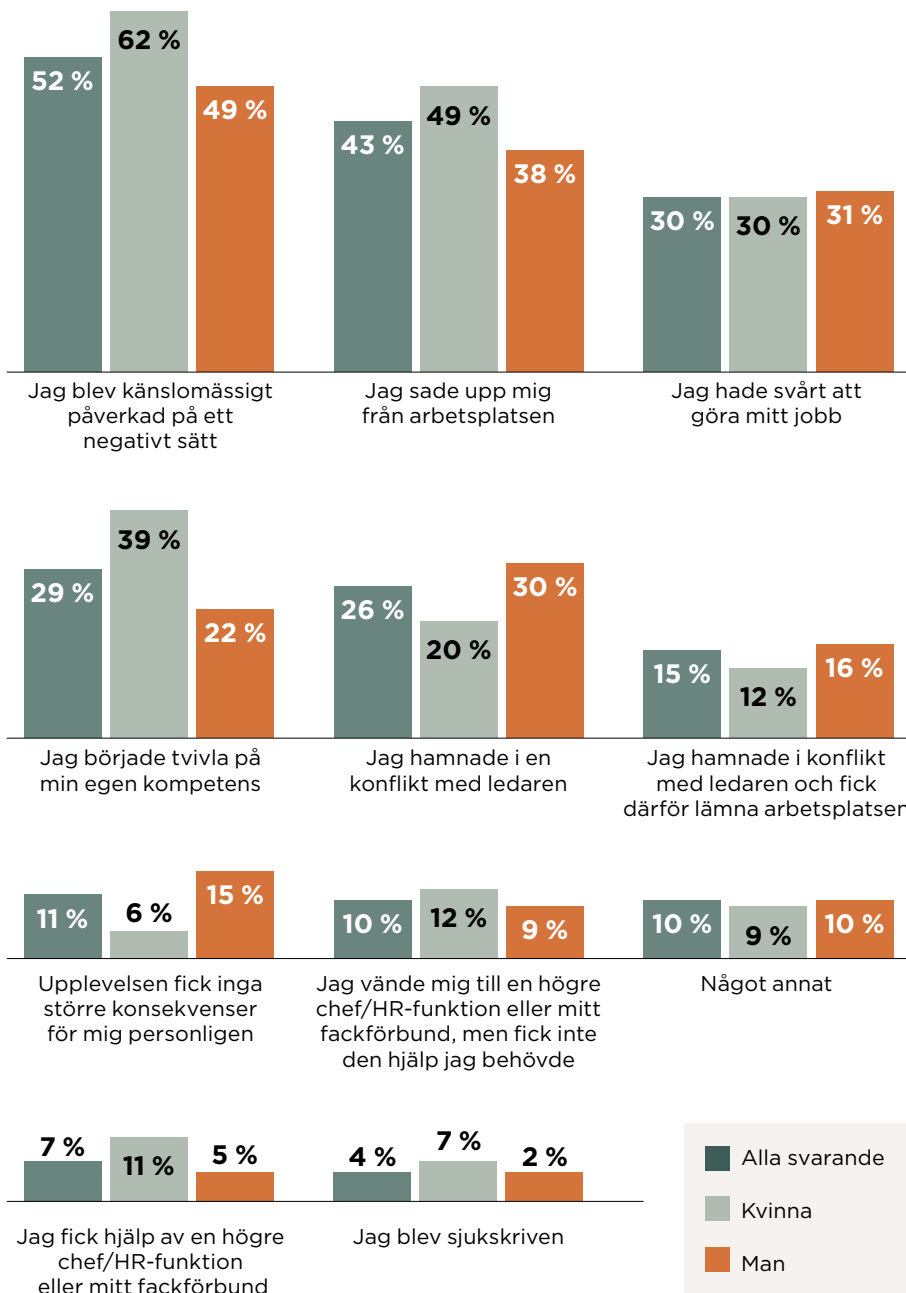
43%

av de svarande har någon gång sagt upp sig från arbetsplatsen på grund av destruktivt ledarskap. Bland kvinnorna är det hela 49 procent

Varför är detta viktigt för organisationer? Vi har observerat att individer som utsätts för destruktivt ledarskap kan drabbas av djupgående konsekvenser, såsom bristande självförtroende. Men för organisationer kan kostnaderna vara ännu större än de negativa effekterna hos enskilda individer. Forskning visar att destruktiva ledare kan orsaka mer skada än vad goda ledare gör nytta.

I denna rapport har vi klargjort sambandet mellan ett starkt engagemang för ett *growth mindset* i organisationen och en kultur som främjar lärande. Vi har sett att organisationer som uppmuntrar ledarskapsbeteenden fokuserade på att fatta modiga beslut, utmana rådande normer, vara autentiska och trogna sina värderingar, samt inspirerande kommunikation av framtidsvisioner, är bäst rustade att uppnå mål inom organisationen. Detta är särskilt viktigt i tider som präglas av osäkerhet, ekonomisk instabilitet och stor ovisshet om framtiden. För att kunna leda med mod och trygghet under osäkra tider, krävs ledare som har självinsikt och är ödmjuka inför att de alltid kan lära mer.

Du svarade att du har upplevt eller arbetat nära en ledare vars ledarstil kunde beskrivas som destruktiv. Vad fick den upplevelsen för konsekvenser för dig personligen?



Om studien

Rapporten baseras på resultaten från en enkätundersökning som genomfördes under december 2023 och januari 2024. Enkäten besvarades av 1 048 chefer och ledare. 77 procent av respondenterna är ledare inom privat sektor, 12 procent inom offentlig förvaltning (myndighet, kommun, region eller övrig statlig förvaltning och övriga offentliga institutioner), 5 procent är ledare inom statligt eller kommunalt ägda företag och 6 procent inom stiftelse, intresseorganisation eller liknande. 31 procent av respondenterna som är ledare inom privat sektor arbetar på ett börsnoterat företag.

Av de svarande är 25 procent vd eller motsvarande, ytterligare 25 procent tillhör den högsta ledningen på företaget eller i organisationen, medan 20 procent är chefer eller ledare som rapporterar till högsta ledningen och 11 procent är chef eller ledare på annan nivå. 8 procent är egenföretagare, 6 procent arbetar enbart i styrelseuppdrag och 4 procent är interimskonsulter på chefsnivå.

76 procent av ledarna i undersökningen har eller har tidigare haft styrelseuppdrag. 24 procent saknar styrelseerfarenhet helt.



48 procent av respondenterna arbetar inom ett stort företag eller en stor organisation (över 250 medarbetare), 23 procent arbetar på ett medelstort företag eller i en medelstor organisation (50–249 anställda) och 29 procent inom ett litet företag eller en liten organisation (1–49 anställda).

40 procent av respondenterna identifierar sig som kvinnor och 60 procent som män. 0 procent svarade ”annat alternativ”.

Resultaten har sammanställts av konsult- och analysbolaget Rasmussen Analyt.

Om Michaël Berglund

Sedan 1985 har Michaël Berglund hjälpt svenska bolag och organisationer att identifiera, rekrytera och vidareutbilda sina ledare. Med tjänster inom Executive Search, Interim Management, styrelseutbildning och utveckling av styrelser och ledningsgrupper är vi idag en av de ledande aktörerna på området.

Vi vänder oss till dig som verkar inom styrelser och på ledande nivå inom såväl näringsliv som offentlig sektor och civilsamhälle. Som din rådgivande partner hjälper vi dig att vidareutveckla din organisation, oavsett vilken utmaning ni står inför, alltid med fokus på gott ledarskap.

Vissheten om att vårt arbete har ett högre syfte – att göra världen lite bättre – driver oss på Michaël Berglund. Tron på det goda ledarskapet och vetskapen om den skillnad man kan uppnå med rätt person på rätt plats finns med oss hela tiden.

Jämställdhet har alltid varit en viktig fråga för oss. 2001 beslutade vi därför på ägarnivå att vi ska arbeta för att nå en jämn könsfördelning i våra rekryteringar. Sedan dess har jämställdhetsfrågan varit en av våra mest grundläggande byggstenar i vår värdegrund.

Med ett internationellt nätverk och



partnerföretag i 33 länder världen över håller vi oss uppdaterade med aktuella insikter och trender. Tack vare vårt breda nätverk och våra internationella samarbetspartners IIC Partners, Worldwide Interim Leadership Group och Association of Executive Search and Leadership Consultants kan vi även assistera ditt bolag vid tillsättning av ledare utanför Sverige.

Läs mer på michaelberglund.se

Om Rasmussen Analys

Rasmussen Analys är ett konsult- och analysbolag som erbjuder skräddarsydda kvantitativa och kvalitativa undersökningar, kunskapsbaserade förändringsprojekt, omvärlds- och målgruppsanalyser samt trendföreläsningar och workshops.

Källor

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.E. (2001): "Bad is stronger than good", *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370

Brown, B. (2018): "Mod att leda", Libris Förlag

Chamorro-Premuzic, T. (2019): "Why do so many incompetent men become leaders?", *Harvard Business Review Press*

Dweck, C. S. (2007): "Mindset, the new psychology of success", Random House USA Inc

Edmondson, A.C. (2019): "The fearless organization. Psykologisk trygghet på jobbet", Sanoma Utbildning

Eurich, T (2019): "What self-awareness really is (and how to cultivate it)" i boken "Emotional intelligence. Self awareness", Harvard Business School Publishing Corporation

Eurich, T. (2018): "Insight: The surprising truth about how others see us, how we see ourselves, and why the answers matter more than we think", Currency

Fors Brandebo, M., Nilsson, S. Larsson, G. (2018): "Destruktivt ledarskap: Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det?", Studentlitteratur

George, B., Sims, P., McLean, A.N. och Mayer, D. (2021): "Utforska ditt autentiska ledarskap" i boken "Harvard Business Review: Om ledarskap", Polaris Fakta.

Norinder, J. (2019): "Det värderingsstyrda ledarskapet - mening, tillit och transformation", Natur & Kultur

Goleman, D. (1996): "What makes a leader?", *Harvard Business Review*

Hyde, M., Jappinen, P., Theorell, T. & Oxenstierna, G. (2006): "Workplace conflict resolution and the health of employees in the Swedish and Finnish units of an industrial company", *Social Science & Medicine* 63

Reynolds, B.R. (Artikel November 2, 2020): "The science of what uncertainty can mean for your mind and body", University of California <https://www.universityofcalifornia.edu/news/science-what-uncertainty-can-mean-your-mind-and-body>

Romanowska, J. (2021): "Schibbolet-effekten: ledarskap, konsten och människans ansvar", Appell Förlag

Sadun, R., Fuller J., Hansen, S. and Neal, P.J. (July-August 2022): "The C-suite skills that matter most more than ever, companies need leaders who are good with people", *Harvard Business Review*

Sala, F. (2003): "Executive blind spots: Discrepancies between self- and other-ratings", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 55.4



**MICHAËL
BERGLUND**

