



VD Barometern[®]

2014

Syfte med undersökningen och frågeområden

VD barometern genomförs årligen av Ledarskaparna i syfte att bygga kunskap kring VD:ars arbetssituation och fokuseringar idag.

VD Barometern 2014 genomfördes i oktober 2014 i samarbete med Motivation.se i form av en mailenkät där 90 VD:ar svarade på enkäten. Frågorna berörde följande områden:

- Vad har VD sin mentala fokus just nu.
- Hur upplever VD att ledningsgruppen fungerar.
- Hur upplever VD att styrelsen fungerar.
- Vad vill man helst utveckla hos sig själv
- Hur ser man på bonussystem.
- Hur ser man på kvotering av kvinnor till styrelser

**Har du frågor
eller vill veta mer om
undersökningen?**

Kontakta Mats Frid,
Ledarskaparna
mats.frid@ledarskaparna.se
Tel. +46 705 159010

Sammanfattning

Vi ser i årets VD Barometer att den mentala fokusen hos VD ligger på försäljning/intäkter och resultat i första hand och i andra hand strategi, innovation och personalfrågor.

För att skapa tillväxt krävs, utöver sälj och ledarskap, även medarbetar-engagemang och innovation. *Många VD:ar upplever att ledningsgruppen inte är tillräckligt bra på att genomföra fattade beslut. Tidsbrist och bristande prioriteringar upplevs som det största skälet till detta. Men även brist på ansvar för helheten, engagemang, samsyn och roll-otydlighet i ledningsgruppen hämmar förmågan att genomföra. Precis som i VD Barometern 2013, uttrycker man att den viktigaste personliga egenskapen för VD att utveckla är förmågan att skapa tid till egen reflektion.*

*Vi kan också se att förvånansvärt många VD:ar inte är nöjda med det stöd de får av sin styrelse. Den **största utmaningen är att styrelsen inte håller rätt strategisk nivå.** Möjligen kan detta vara en bidragande orsak till av tidsbrist och bristande prioriteringsförmåga hos ledningsgruppen som leder till den bristande genomförandeförmåga hos ledningsgruppen som VD uttrycker.*

*Många VD:ar uttrycker att det är **svårt att tydligt se affärsvärdet av satsningar på hållbarhet.** När det gäller bonussystem, så upplever man att dessa kan fungera på säljorganisationer men mindre väl på andra grupper. Sämst prestationshöjande effekt har de på VD själv! När det gäller frågan om kvotering av kvinnor till styrelser så är 20 % är positiva och 40 % är neutrala till detta.*

Resultatet i korthet

- VD har sitt mentala fokus på försäljning/intäkter och resultat i första hand och i andra hand strategi, innovation och kompetensförsörjning.
- För att skapa tillväxt krävs, utöver sälj och ledarskap, även medarbetarengagemang och innovation.
- Många VD:ar tycker att ledningsgruppen inte är tillräckligt bra på att genomföra fattade beslut. Tidsbrist och ändrade prioriteringar upplevs som det största hindret, men brist på ansvar för helheten, engagemang, samsyn och roll-otydlighet i ledningsgruppen hämmar också förmågan att genomföra.
- Man ser inte tydligt affärsvärdet av satsningar på hållbarhet.
- 47 % är inte helt nöjda med det stöd de får av styrelsen. Framförallt vill VD:ar att styrelsen ska hålla högre strategisk höjd.
- VD:arna menar att bonussystem bara är effektiva i säljorganisationer.
- 20 % är positiva och 40 % är neutrala till kvotering av kvinnor till styrelser.
- ”Förmågan att skapa tid till egen reflektion”, är den egenskap man helst skulle vilja förbättra hos sig själv.

Kommentar/analys

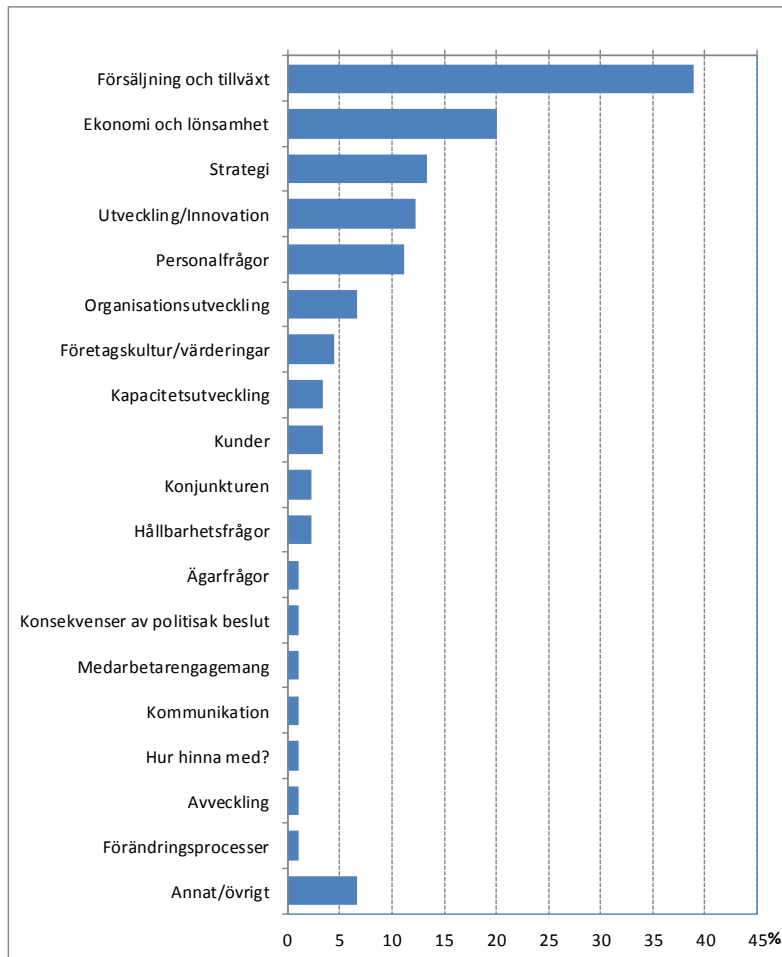
- Kunder och medarbetar-engagemang ligger långt ned i VD:arnas mentala fokus. Vad får det för konsekvenser långsiktigt?
- Med den upplevda tidspressen är det lätt att prioritera bort att ta tid för ledningsgruppen att tydliggöra roller och att skapa ordentlig samsyn i viktigare frågor, vilken i sin tur påverkar engagemanget och genomförandekraften.
- Upplevd tidsbrist kan bero på bristande fokus och prioriteringsförmåga i flera led. Om styrelsen inte håller tillräcklig strategisk höjd och inte är tillräckligt påläst blir risken stor att VD får en kortsiktig detaljstyrning. VD måste då vara stark för att undvika att en ryckighet fortplantar sig till ledningsgruppsarbetet och vidare ut i organisationen. Oförmågan att genomföra vissa beslut fattade i ledningsgruppen, kan möjligen bero på detta.

Kommentar/analys (forts.)

- De tillfrågade ser inte tydligt affärsvärdet av satsningar på hållbarhet, vilket är intressant. Mycket talar för att det kommer att bli allt viktigare både för att vinna kunder och för att kunna attrahera duktiga medarbetare. Finns här en slumrande möjlighet för den som kan hitta sätt att skapa detta på ett kostnadseffektivt sätt?
- Intressant är att VD:arna inte menar att bonussystem inverkar på deras egen prestation med tanke på utvecklingen inom detta område.
- Många VD:ar upplever inte att styrelsen håller rätt nivå och stöttar VD, vilket visar på en stor potential i utvecklingen av styrelserna. Styrelsens roll är att tydligt peka ut den långsiktiga riktningen, ge VD prioriteringar och utrymme att verkställa.
- VD uttrycker att hen främst vill utveckla sin förmåga att skapa tid till egen reflektion. Det visar kanske framförallt behovet av att bli bättre på att prioritera. – Om VD, som ändå har stor möjlighet att påverka sin situation, ej upplever sig ha makten över sin egen agenda, så påverkas resten av organisationen.

Undersökningen

FRÅGA 1 - Vilken/vilka frågor upptar din mentala fokus just nu?



Vilken/vilka frågor upptar ditt mentala fokus just nu som VD?

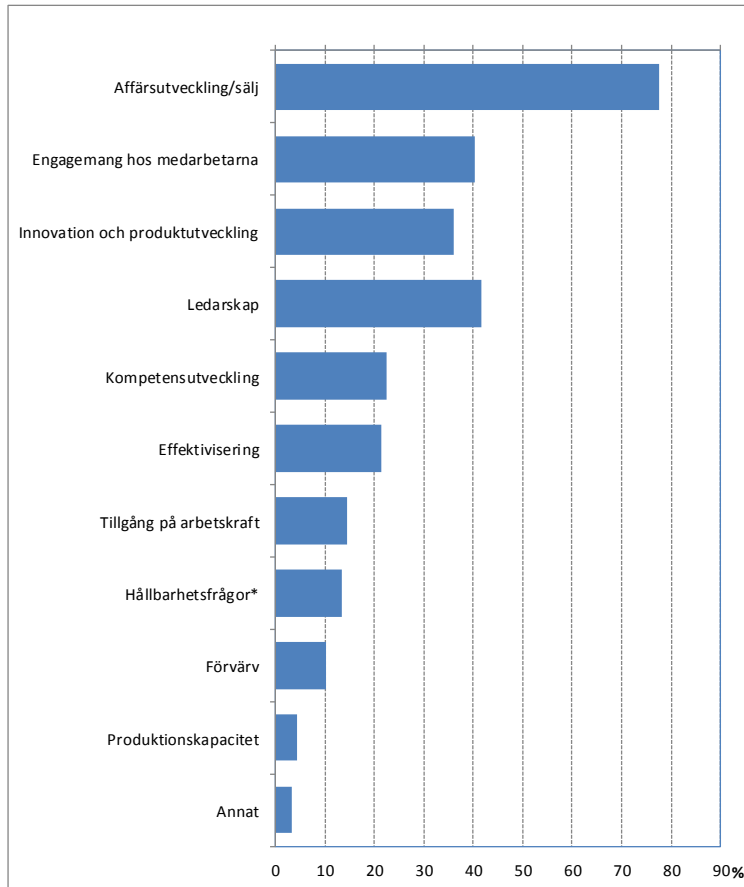
- Intäkter och resultat överst i fokus
- På nivå två kommer *Strategi*, *innovation* och *personalfrågor*

Reflektion

- Naturligt att frågor kring intäkter och resultat kommer överst.
- Få nämner kunder och medarbetarengagemang och kommunikation. Har man delegerat detta?
- Sverigestudien från 2012* genomförd av Barret Value Center visar att svenskar prioriterar kunder lägre än de flesta andra nationaliteter.

*Sverigestudien 2012 finns att läsa här: http://www.sverigestudien.se/wp-content/uploads/Sverigestudien2012_slutversion-rapport-8-9-maj2012.pdf

FRÅGA 2 - Vilka av följande anser du vara de viktigaste utvecklingsområdena för att skapa ökad tillväxt för ditt företag?



Vilka anser du är de viktigaste utvecklingsområdena för att skapa ökad tillväxt för ditt bolag (välj max 3)

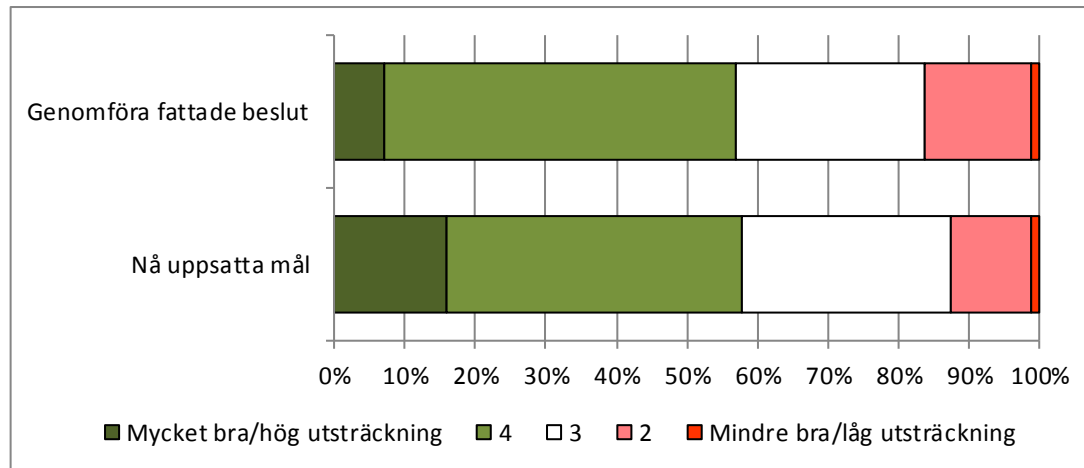
Efter affärsutveckling (77%) ligger ledarskap, medarbetarengagemang och utveckling högst.

Reflektion

- Medarbetarengagemang kommer högt fast det ligger mycket lägre i mentalt fokus (se fråga1) Trots att man upplever att dimensioner som medarbetarengagemang och ledarskap är viktiga för tillväxt, så har vd sitt mentala fokus i högre grad på mer "strukturella" dimensioner som strategi, personal och innovation/utveckling.
- Det låga fokuset på produktionskapacitet indikerar att man har kapacitet för tillväxt.

FRÅGA 3-4 - Hur bra upplever du att din ledningsgrupp fungerar med avseende på att beslut fattade i ledningsgruppen genomförs konsekvent och fullt ut i hela organisationen, samt att nå uppsatta mål?

50% vill öka genomförandeförmågan hos ledningsgruppen.

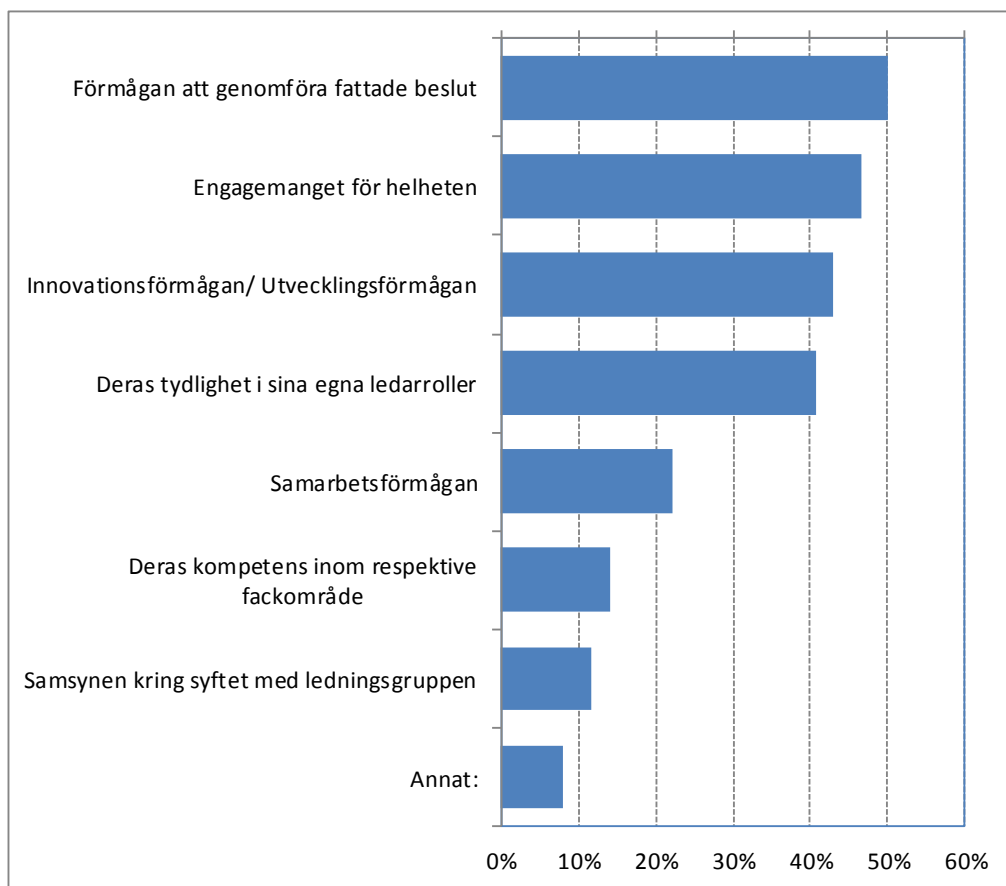


Reflektion fråga 3-4

- Om den upplevda förmågan att genomföra beslut är 50 % så slösas antagligen rätt mycket tid.
- Om förmågan att genomföra fattade beslut behöver utvecklas kan det vara värdefullt att titta på förmågan att prioritera, hålla fokus och skapa tidsutrymme för delaktighet.

FRÅGA 5 - Vilka dimensioner skulle du främst vilja utveckla hos din ledningsgrupp?

Vad VD önskar utveckla hos ledningsgruppen



Reflektion fråga 5

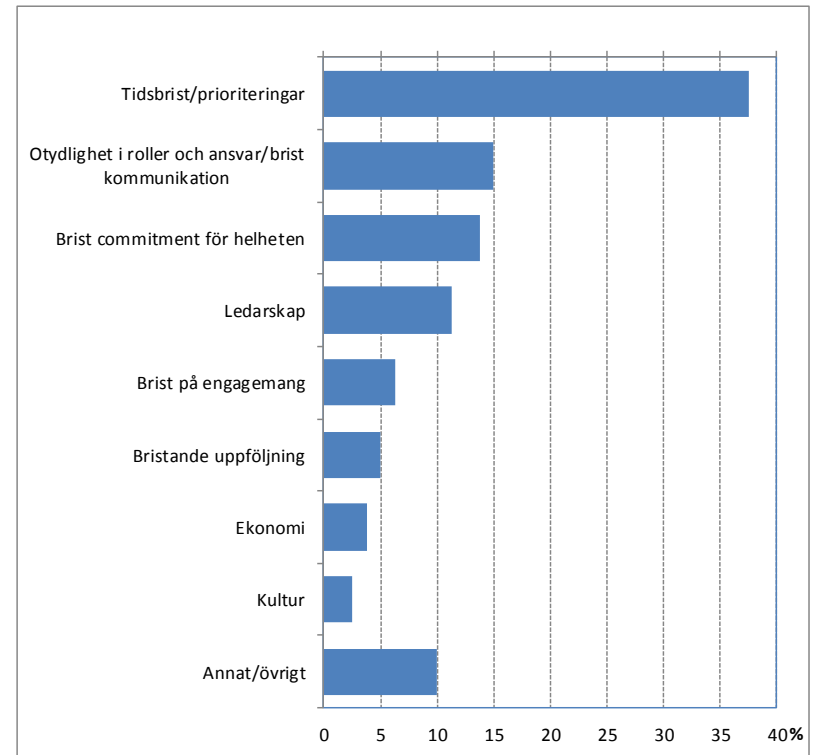
VD vill, vid sidan av att öka genomförandeförmågan, också att ledningsgruppen ska bli mer innovativ och engagera sig i helheten. Vad gör hen för att skapa detta?

FRÅGA 6-7 - Vad anser du vara det största hindret för att beslut fattade i ledningsgruppen genomförs konsekvent och fullt ut i hela organisationen? Vad är nyckeln för att lyckas med detta?

- Tidsbrist, resursbrist och nya prioriteringar anges som det största hindret.
- Otydlighet i roller, ansvar och brist på samsyn, engagemang för helheten samt kompetensbrist.
- De som lyckas pekar på vikten av samsyn och delaktighet.

Reflektion

- Tidsbrist bottnar ofta i bristande prioritering och fokus.
- Läggs tillräckligt mycket tid på att prioritera, skapa delaktighet och förankra?
- I grunden handlar det om ledarskap och att hålla kursen.



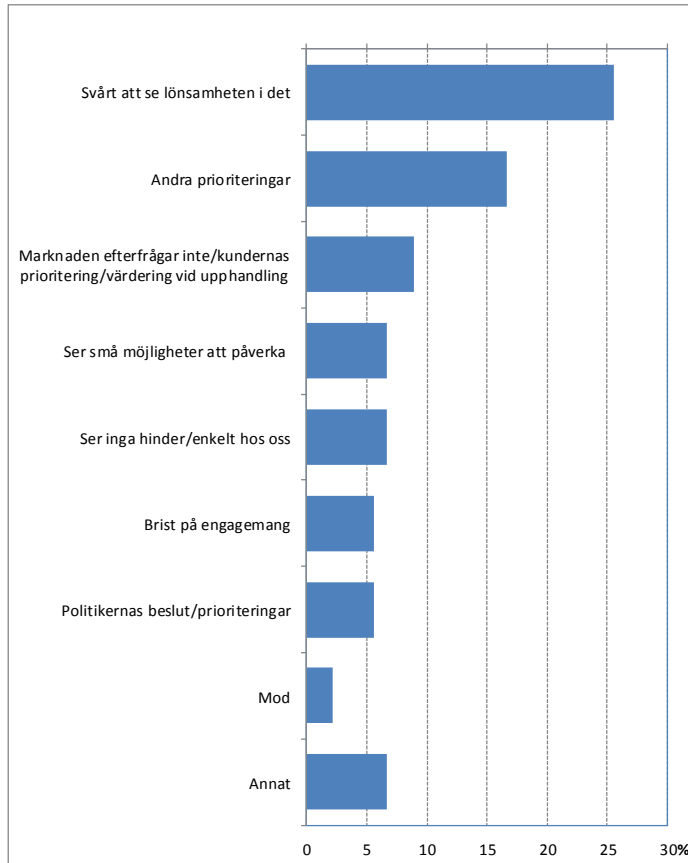
Om svar 1-4 på frågan om i vilken utsträckning fattade beslut i lgr genomförs
Vad anser du vara största hindret för detta?

Nyckeln för att lyckas

- "Samsyn kring beslut och vad det innebär"
- "Delaktighet och gemensamma värderingar och kultur"
- "En styrelse som har samma mål och som kan se helheten av företagen, framåtanda och glädje i att föra verksamheten framåt."
- "Ledarskap"
- "Litet företag, korta vägar från beslut till genomförande"
- "Korta beslutsvägar"

Om svar 5 på frågan om i vilken utsträckning fattade beslut i lgr genomförs
Vad menar du är nyckeln för att lyckas med detta?

FRÅGA 8 - Vad upplever du är de största utmaningarna/ hindren för ert företag att kunna ta ett (ännu) större hållbarhetsansvar än ni gör idag?



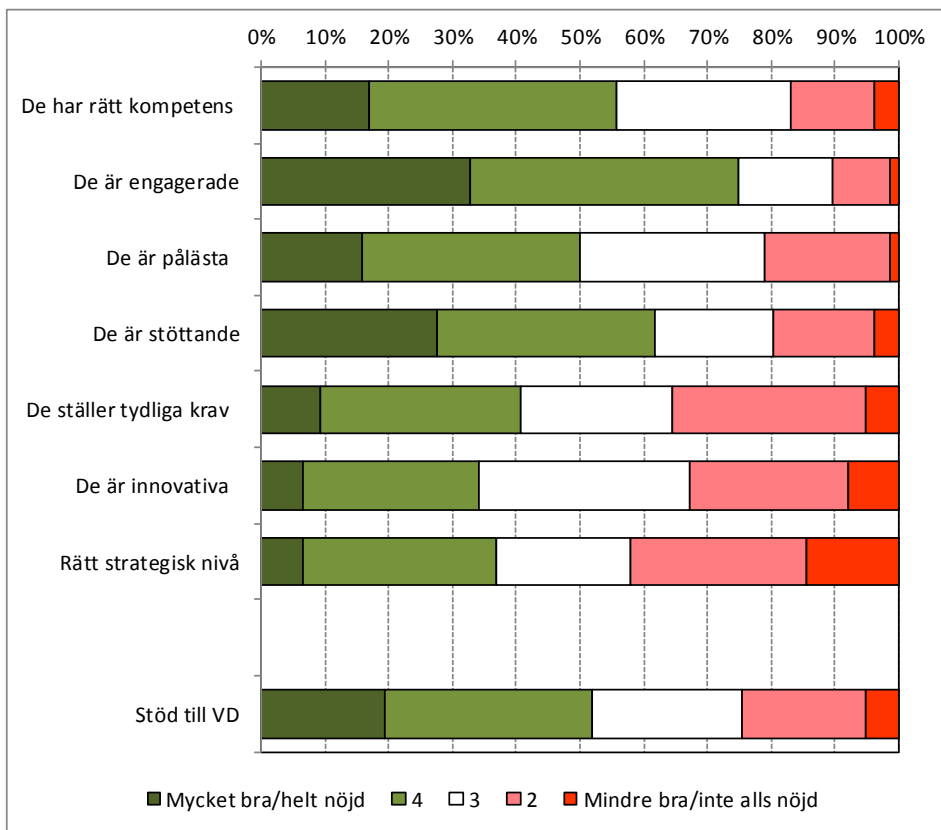
Förväntningarna ökar på att företag tar ett hållbarhetsansvar, dvs att man jobbar med lönsamhet, miljö och socialt engagemang i förening. Vad upplever du är de största utmaningarna/hindren för ert företag att kunna ta ett (ännu) större hållbarhetsansvar än ni gör idag? (oavsett vilken nivå ni ligger på idag).

Många har svårt att se lönsamheten i hållbarhetsarbete.

Reflektion

- Många VD:ar har svårt att se värdet.
- Har hållbarhet blivit en hygienfaktor på relativt låg nivå?
- Kan ett värde vara att locka till sig kvalificerad medarbetare?
- Behövs mer kunskap?

FRÅGA 9-10 - Hur väl tycker du att din styrelse fungerar idag i följande dimensioner? Hur nöjd är du med det stöd du får av styrelsen?



Fråga: Hur väl tycker du att din styrelse fungerar i följande dimensioner?

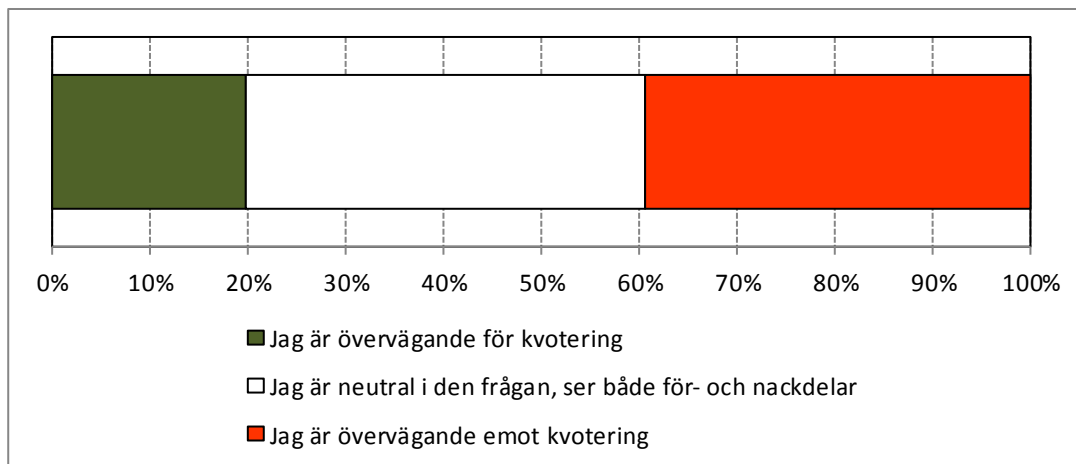
Fråga: Hur nöjd är de totalt sett med det stöd du får av din styrelse?

- Man upplever att styrelsen är engagerad och stöttande
- Bara 37% upplever att styrelsen håller rätt strategisk nivå.
- 41 % upplever att styrelsen ställer tydliga krav
- 53 % är nöjda eller mycket nöjda med det stöd de får av styrelsen.

Reflektion

- Det är bra med engagemang och stöd, men om så stor del av VD:arna upplever att styrelsen inte håller rätt strategisk nivå eller ställer tydliga krav, så är det ett underbetyg.
- Detaljengagemang utan tydlig strategi från mindre väl pålästa styrelsemedlemmar skapar risk för att VD regelbundet utsätts för snabba ändringar i prioriteringar.

FRÅGA 11 - Hur ser du på frågan att kvotera in kvinnor i styrelser?

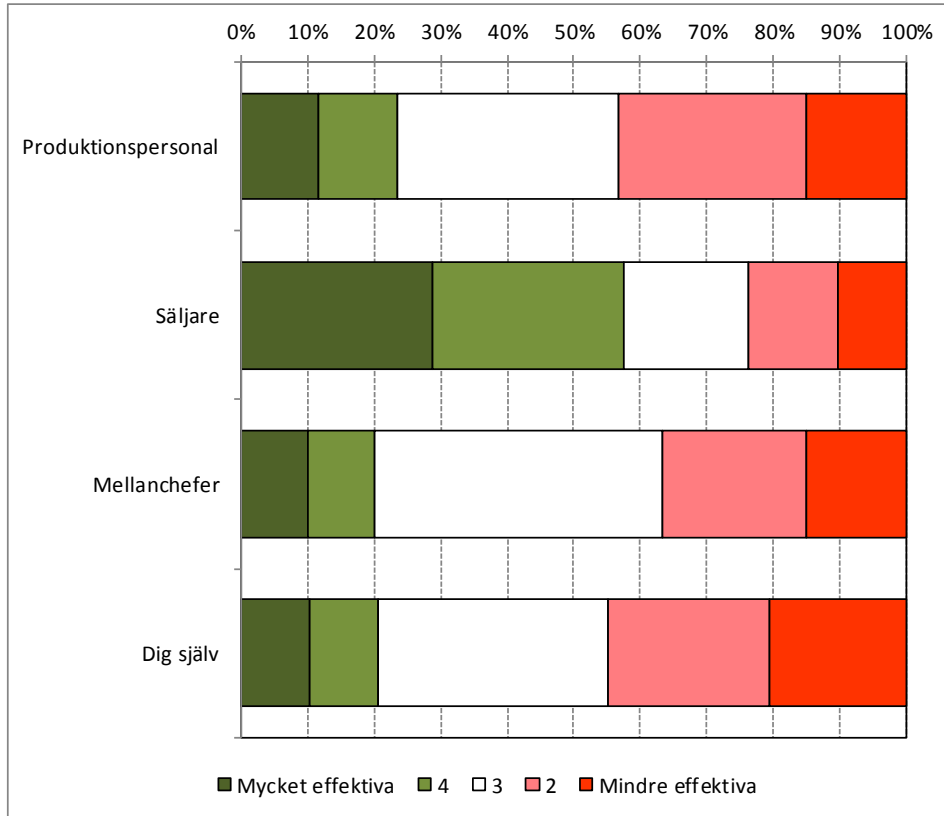


- 20 % är positiva eller neutrala till kvotering.
- 40 % är neutrala till kvotering.
- 47 % av manliga VD:ar och 28 % av kvinnliga är övervägande emot

Reflektion

- Att 40 % är neutrala illustrerar att frågan är komplex
- Kvinnliga VD:ar ser mycket tydligare än män problemet med att få fram fler kvinnor och ser därför kvotering som mer nödvändigt för att komma framåt?

FRÅGA 12 – Hur effektiva anser du att bonus- och eller vinstdelnings-system är för att skapa goda prestationer hos följande medarbetarkategorier?



Bonus ses som effektivt för säljare, men inte på övriga funktioner.

Reflektion

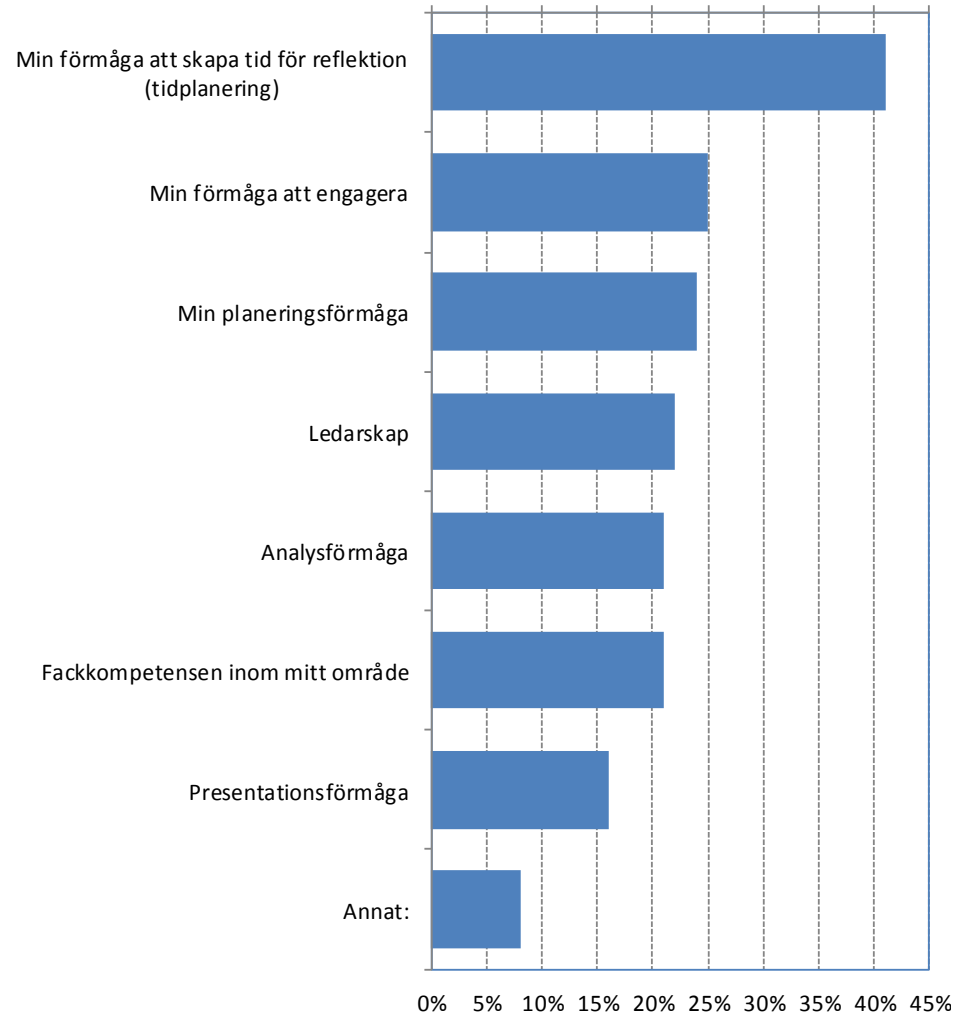
VD förefaller vara den som motiveras minst av bonussystem.

FRÅGA 13 – Vilken av följande egenskaper skulle du helst vilja förbättra hos dig själv?

Tid till reflektion största utmaningen!

Reflektion

- Upplever VD att hen kan ta kontroll över sin agenda och prioritera?
- Förmåga att engagera och ledarskap är två viktiga utvecklingsområden som sannolikt skulle kunna ge mer egen tid på längre sikt.



Om undersökningen

VD Barometern genomförs årligen av Ledarskaparna i syfte att bygga kunskap kring VD:ars arbetssituation och fokuseringar idag.

VD Barometern 2014 genomfördes i oktober 2014 i form av en mailenkät. 90 VD:ar svarade på enkäten.

Ålder

31 – 40 år 7 %
41 – 50 år 57 %
> 51 år 36 %

Antal år som VD

0 – 3 år 33 %
4 – 6 år 22 %
> 6 år 45 %

Kön

67 % män
33 % kvinnor

Antal medarbetare

1 – 20 anställda 40 %
21 – 100 anställda 30 %
> 250 anställda 30 %

Frågorna

1. Vilken/vilka frågor upptar din mentala fokus just nu? **Öppna svar**
2. Vilka anser du vara de viktigaste utvecklingsområdena för att skapa ökad tillväxt för ditt företag välj max 3?
3. Hur bra upplever du att din ledningsgrupp fungerar med avseende på att nå uppsatta mål?
4. Vilka dimensioner skulle du främst vilja utveckla hos din ledningsgrupp max 3
5. I vilken utsträckning upplever du att beslut fattade i ledningsgruppen genomförs konsekvent och fullt ut i hela organisationen?
6. Vad anser du vara det största hindret för detta? **Öppna svar**
7. Vad menar du är nyckeln för att lyckas med detta? **Öppna svar**
8. Förväntningarna ökar på att företag tar ett hållbarhetsansvar, dvs att man jobbar med lönsamhet, miljö och socialt engagemang i förening. Vad upplever du är de största utmaningarna/hindren för ert företag att kunna ta ett (ännu) större hållbarhetsansvar än ni gör idag.? (oavsett vilken nivå ni ligger på i dag) **Öppna svar**
9. Hur väl tycker du att din styrelse fungerar idag i följande dimensioner?
10. Hur nöjd är du med det stöd du får av din styrelse?
11. Hur ser du på frågan att kvotera in kvinnor i styrelser?
12. Hur effektiva anser du att bonus- och eller vinstdelningssystem är för att skapa goda prestationer hos följande medarbetarkategorier?
13. Vilken av följande egenskaper skulle du helst vilja förbättra hos dig själv?

Demografi

År som VD vd

5 år 50%

0-3 år 33%

Man kvinna 67/33

Ålder

41-50 år 57%

< 30 år 6%

Storlek på ditt företag

1 -100 anställda 60%

Var

Mälardalen 68%

Västsverige 24%

Kort om Ledarskaparna

Ledarskaparna är sedan 1991 ett ledande företag inom utveckling av ledningsgrupper och chefer.

Vi stödjer i förändringsprocesser, bidrar till ett tydligare ledarskap och stärker kundens innovativa företagskultur. Alla Ledarskapare har själva en bakgrund som chef.

Ledarskaparna tillhör de i Sverige med mest erfarenhet av ledningsgrupputveckling.

Läs mer på www.ledarskaparna.se eller [Linkedin](#).

Hållbarhet – en fördjupning

Då så många Vd:ar uttryckte att de inte såg värdet av att satsa mer på hållbarhet genomfördes ett 10 tal intervjuer med Vd:ar, som valt att satsa på hållbarhet, för att förstå denna fråga ytterligare.

- *Hur ser satsningarna ut?*
- *Vad är grunden för dessa satsningar?*



Varför hållbarhet?

Vad menar vi med hållbarhet?

Hållbarhet handlar om tre huvuddimensioner:

- Miljömässig hållbarhet
- Ekonomisk hållbarhet
- Social hållbarhet

Hållbarhet - Hur ser satsningarna ut?

Exempel på de satsningar de tillfrågade Vd:arna beskrev

- Jämställdhet och mångfald
 - Aktiv jämställdhetsrekrytering
 - Aktivt rekrytera medarbetare med olika nationaliteter
 - Jämställdhetsmål och scorecard
- Miljö
 - Interna miljösatningar - miljömål
 - Gröna alternativ till kunderna
- Samhällsansvar
- Arbeta med alla intressenters behov i sinnet
 - Engagera medarbetarna i att skapa och driva aktiviteter som bidrar till samhället
 - Starta dotterbolag i underutvecklade marknader i utvecklingsländer
 - Aktivt arbete mot korruption
 - Fairtrade
 - HSE - CSR Krav på leverantörer
- Bygga värderingar
 - Bygga grundvärderingen att man som bolag skall ge mer än man tar av samhället
 - Låta värdegrund styra i rekryteringsprocesserna

Hållbarhet - Varför gör man det?

- Tydliga kundkrav på flera håll (HSE)
- Kan se affärsmässiga fördelar även på kort sikt
 - Mångfald på företaget skapar en positiv och utvecklande kultur.
 - Effektivare sätt att vara lyhörd för kundkrav ute i världen
- Employee branding – Vi konkurrerar om de duktigaste medarbetarna
- Grundvärdering hos VD – grundsyn att företagsledare har ett större ansvar än de flesta när det gäller hållbarhet i och med möjlighet att påverka

Hållbarhet - Varför gör man det inte?

- Kortsiktighet - brist på kunskap
- Bristande kreativitet och intresse för att se detta område som en potential för affärsutveckling
 - Från nödvändigt ont till affärsmöjlighet
- Identifierar inte potentialen i att vara en attraktiv arbetsgivare
- Nöjer sig med "green wash" för att hålla kunderna nöjda
- Bristande insikt om den påverkan och det större ansvar man som företagsledare har för en hållbar utveckling
- Bristande mod?