



UPPSALA  
UNIVERSITET

ISRN UTH-INGUTB-EX-M-2012/41-SE

Examensarbete 15 hp  
Oktober 2012

# Tillämpningar av ledarskap från höghöjdsexpeditioner

## Användningsområde - krissituationer

---

Patrik Karlsson



UPPSALA  
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet  
UTH-enheten

Besöksadress:  
Ångströmlaboratoriet  
Lägerhyddsvägen 1  
Hus 4, Plan 0

Postadress:  
Box 536  
751 21 Uppsala

Telefon:  
018 – 471 30 03

Telefax:  
018 – 471 30 00

Hemsida:  
<http://www.teknat.uu.se/student>

## Abstract

Tillämpningar av ledarskap från höghöjdsexpeditioner

### **Applications of leadership from high altitude expeditions**

---

*Patrik Karlsson*

The institution of Engineering Sciences at Uppsala University in cooperation with Umeå University is working on a project where they will examine the decision-making in extreme situations. A part of this project is to investigate leadership in high altitudes expeditions.

This report will discuss the type of leadership used in high altitudes expeditions. Then, to examine how well you can use it in companies and organizations, and the ability to prevent company's disasters with this kind of leadership.

This is done by studying different company's stories, where they gone bankrupt or fallen into a deep crisis. This is done to find out if high altitude leadership, which is the type of leadership used in high altitudes expeditions, can prevent the end of companies or organizations got.

The report contains the conclusions I have drawn from HAL (high altitude leadership) in the different stories. They include the parts of HAL that is interesting and the conclusion that it may be better to use it as a leadership tool than a type of leadership.

Handledare: Marcus Lindahl  
Ämnesgranskare: David Sköld  
Examinator: Lars Degerman  
ISRN UTH-INGUTB-EX-M-2012/41-SE

## Sammanfattning

Institutionen för teknikvetenskaper vid Uppsala Universitet samarbetar med Umeå Universitet på ett projekt där de ska undersöka beslutsfattande i extrema situationer. Som en del av detta projekt ingår att undersöka ledarskap i höghöjdsexpeditioner.

Denna rapport behandlar den typ av ledarskap som används i höghöjdsexpeditioner. För att sedan undersöka hur väl det går att använda den på företag och organisationer, samt om det går att förhindra företagskrascher med hjälp av den typen av ledarskap.

Detta görs genom att studera olika företagsskildringar där företaget har gått i konkurs eller hamnat i en djup krissituation. Dessa skildringar görs för att ta reda på om *high altitude leadership*, som är den typ av ledarskap som används i höghöjdsexpeditioner, kunnat förhindrat den utgång som företaget eller organisationen fick.

Rapporten innehåller de slutsatser som jag kunnat dragit av HAL (high altitude leadership) i de olika företagsskildringarna. De innefattar vilka delar av HAL som är intressant samt den slutsatsen att det kan vara bättre att använda den som ett ledarskapsverktyg än en ledarskapsstil.

Nyckelord: Ledarskap, High altitude leadership, företagskrascher, krissituationer

# Förord

## Innehåll

Den här rapporten är ett examensarbete inom maskinteknik för en högskoleingenjörsexamen vid Uppsala Universitet. Arbetet sträcker sig över 10 veckors heltidsstudier vilket motsvarar 15 högskolepoäng. Den färdiga rapporten ska ge ett perspektiv på projektet *beslutsfattande i extrema miljöer*. Rapporten ska även hjälpa arbetet i det nämnda projektet.

I rapporten kommer det att finnas en bakgrundsbeskrivning av High altitude leadership, företagsskildringar samt en slutsats på hur ett företag eller organisation ska använda sig utav High altitude leadership för att undvika svåra krissituationer.

## Tack

Handledare för det här examens arbetet är Marcus Lindahl, professor i industriell teknik vid institutionen för teknikvetenskaper på Uppsala Universitet. Ämnesgranskare är David Sköld, Universitets lektor vid institutionen för teknikvetenskaper. Lars Degerman, lärare vid institutionen för teknikvetenskaper på Uppsala Universitet är examinator.

Ett stort tack till min ämnesgranskare, David Sköld, som varit ett stort stöd och kommit med många bra synpunkter. Tack David!

Uppsala, maj 2012  
Patrik Karlsson

# Innehållsförteckning

## **1 Inledning 1**

- 1.1 Bakgrund 1
- 1.2 Problembeskrivning 1
- 1.3 Bakgrundsbeskrivning 1
- 1.4 Metodik 2

## **2 High altitude leadership 3**

- 2.1 Rädsla för död 3
- 2.2 Egoism 3
- 2.3 Verktygsförförelse 4
- 2.4 Arrogans 4
- 2.5 Ensamt hjältemod 4
- 2.6 Feghet 5
- 2.7 Komfort 5
- 2.8 Gravitation 5
- 2.9 Mina tankar om high altitude leadership 6

## **3 Företagsskildringar 9**

- 3.1 Enron 9
- 3.2 Skandia 10
- 3.3 Lehman Brothers 11
- 3.4 Saléninvest 11

## **4 Analys 13**

- 4.1 Enron 13
  - 4.1.1 Egoism 13
  - 4.1.2 Arrogans 13
  - 4.1.3 Ensamt hjältemod 13
  - 4.1.4 Hade det gått att förhindra? 13
- 4.2 Skandia 14
  - 4.2.1 Arrogans 14
  - 4.2.2 Ensamt hjältemod 14
  - 4.2.3 Feghet 14
  - 4.2.4 Hade de gått att förhindra? 15
- 4.3 Lehman Brothers 15
  - 4.3.1 Arrogans 15

4.3.2	Ensamt hjältemod	15
4.3.3	Hade det gått att förhindra?	16
<b>4.4</b>	<b>Saléninvest</b>	<b>16</b>
4.4.1	Arrogans	16
4.4.2	Ensamt hjältemod	16
4.4.3	Feghet	16
4.4.4	Hade det gått att förhindra?	16
<b>5</b>	<b>Diskussion</b>	<b>17</b>
5.1	Relevanta fallgropar	17
5.2	Dubbeltydighet	18
5.3	Reflektioner på high altitude leadership	22
5.4	Resultat	22
5.5	High altitude leadership som verktyg	23
<b>6</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Rekommendationer</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>Fortsatta studier</b>	<b>29</b>
<b>9</b>	<b>Referenser</b>	<b>31</b>
9.1	Böcker	31
9.2	Dokumentärer	31
9.3	Internet	31

## **Figurförteckning**

Figur 5:1 - Exempel på hur dubbeltydigheten inverkar på ett företag 20

Figur 5:2 - Vad som kan hända om fallgroparna inte uppmärksammas 21

Figur 5:3 - Vad som kan hända om fallgroparna uppmärksammas 21

## **Tabellförteckning**

Tabell 2:1 - Likheter mellan HAL och Transformativt ledarskap 7

Tabell 6:1 - Fallgropar 25





# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Umeå Universitet har inlett ett projekt där beslutsfattande i extrema miljöer ska undersökas. Uppsala Universitet och institutionen för teknikvetenskaper är en del av detta projekt. Institutionen för teknikvetenskaper bedriver forskning och undervisning inom en rad olika områden, bland annat entreprenörskap, industriell ledning och organisation samt affärsutveckling.

Projektets mål är att undersöka beslutsfattande i höghöjdsexpeditioner. Som en del av detta ska denna rapport behandla hur ledarskapet som används vid höghöjdsexpeditioner, ska kunna hjälpa företag och organisationer i krissituationer.

## 1.2 Problembeskrivning

Alla företag och organisationer hamnar någon gång i en situation där ett projekt, delar av ett företaget eller hela organisationen hotas med att gå i konkurs. När en sådan krissituation inträffar är det viktigt att de personer som sitter i ledningen utför rätt handlingar.

Hur kan lärdomar från höghöjdsexpeditioner hjälpa ledare att hantera och motverka svåra situationer inom företaget och organisationen? Hur ska ledare använda sig utav dessa lärdomar?

Finns det delar utav den befintliga teorin om höghöjdsledarskap som är mer relevanta i krissituationer, vilka är dessa och hur används de?

## 1.3 Bakgrundsbeskrivning

I höghöjdsexpeditioner är ledarskapet extremt, ett felfattat beslut kan ge katastrofala följder, det är inte ovanligt med dödsfall på sådana expeditioner. En ledare ställs ständigt inför svåra beslut och det är då viktigt att fatta rätt beslut vid rätt tillfälle.

Som ledare i ett företag eller organisation ställs det ständigt krav på att ledaren eller ledningen ska fatta vettiga beslut. När de befinner sig i en krissituation blir dessa beslut ännu viktigare. Teoridelen visar att det är i dessa situationer som det finns likheter med höghöjdsexpeditioner.

I litteraturstudien behandlas boken High altitude leadership skriven av Don Schminke och Chris Warner. Boken är en central del av arbetet och beskriver den typen av ledarskap som används i höghöjdsexpeditioner. Detta ledarskap bygger på att ledaren ska undvika olika fallgropar som kan orsaka stora problem om de inte undviks.

För att kunna analysera hur deras teori går att använda så har fyra olika företagskildringar gjorts. Dessa behandlar när fyra stora företag antingen gått i konkurs eller hamnat i en svår kris.

Schminke och Warners teori bygger på deras egna observationer av höghöjds Expeditioner, företagande och ledarskapsforskning.

#### **1.4 Metodik**

Efter att sammanfattat de lärdomar som boken High altitude leadership gett, har det skrivits fyra sammanfattningar på de företagsskildringar som behandlas. Sammanfattningarna beskriver kort företagets historia men ett fokus ligger på de ledarna som kan vara orsaken till den extrema situation som uppkom när företaget var i stor kris, som de flesta inte klarade sig ur.

I analysen finns det två huvudfrågor som öppnar upp för diskussionen, dessa frågor är: Varför blev det så här? och Hade det gått att förhindra? Efter att ha ställt den första frågan framträder den bakomliggande teorin, där problemen som funnits identifieras med hjälp av den kunskap som givits. För att svara på den andra frågan krävs det att den första är besvarad. När den är det så används de råd som high altitude leadership givit som ett underlag för att svara på frågan.

## 2 High altitude leadership

Ledarskap är något som har kommit att bli väldigt populärt. Det skrivs mängder av böcker och hur en ledare ska arbeta och olika sätt hur de ska uppnå detta på bästa sätt. Författarna till boken High altitude leadership skriver att många böcker i stort sätt säger samma sak, men enligt dem är deras ledarskapsgren inte baserad på dessa, utan bygger på hur ledare på extrem höjd handlar. De två har tillsammans stora erfarenheter inom höghöjdsexpeditioner, företagande och ledarskapsforskning.

Boken tillkom genom deras gemensamma erfarenheter, ny forskning samt ledarskapsexperiment på höghöjdsexpeditioner.

HAL (High Altitude Leadership) är något som går att tillämpa på företag och organisationer. Dess främsta användningsområden, olikt flera andra ledarskapsgrenar, är i livshotade situationer. För ett företag är det när ett projekt eller liknande håller på att försvinna ur kontroll från ledaren och riskera att dö. Boken beskriver HAL på följande sätt:

*”High altitude leadership:*

*Those who lead themselves and their teams to produce peak performance in the face of extreme challenges by overcoming the dangers not foreseen or addressed by current, pop leadership theory”<sup>1</sup>*

Boken beskriver olika fallgropar som företagsledare ska undvika för att ett projekt eller företaget inte ska gå i konkurs. Fallgroparna är:

### 2.1 Rädsla för död

Det farliga med att *död* inträffar (i en expedition kan det vara mänsklig död men i företagssammanhang kan det vara ett projekt eller hela företaget som inte överlever) är rädslan för den. Det viktiga i det här skedet är att acceptera den för att sedan kunna gå vidare. Ur ett företagsperspektiv ska företaget inte skapa en atmosfär där medarbetarna är rädda för att göra fel. För när rädslan för död finns hämmar man förmågan att tänka fritt och innovativt.

*”Remembering the inevitability of death loosens the ego’s grip. Then honor, bravery, and integrity emerge in its place. This is the secret to high altitude leadership”<sup>2</sup>*

### 2.2 Egoism

Vid höghöjdsexpeditioner kan egoism döda, i projekt eller företag kan egoism leda till dåliga resultat eller konkurs. Med egoism menas att man sätter sig själv framför vad som är bäst för projektet eller expeditionen. Till exempel så böjs sanningen så att man ska se bättre ut inför sin ledare eller chef. Denna böjning kan vara att ändra siffrorna i en rapport ändras, vilket gör att den ser bättre ut.

---

<sup>1</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid xxiv

<sup>2</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 21

I många fall kan orsaken till att människor agerar på detta sätt vara biologiska. Att människor gör detta är för att inte se dåliga ut inför andra.

Överlevnads tips: Gör en övertygande saga

Ur ett företagsledningsperspektiv är en "övertygande saga" ett välbehövligt komplement till det vanliga mission, vision, värderingar och strategier. Tanken är att det ska motivera medarbetarna. Den ska vara kort och koncist. Genom att skapa en "övertygande saga" kan man lyckas med att ta bort egoismen både från ledare och medarbetare.

*"Human selfishness can only be unhooked when a greater passion overwhelms the selfish agenda"*<sup>3</sup>

## 2.3 Verktygsförförelse

Det finns en mängd olika verktyg för att leda, det är bra men ska inte tvingas på någon. För används verktyg som en ledare inte klarar av eller känner sig obekväma med kommer det inte att fungera.

Det finns också många olika ledningsprogram, till exempel sex sigma och TQM. Många företag inför sådana program i fel syfte. Det går inte att införa något rakt av utan det måste anpassas till företagets kultur.

*"Are you using the tools, or are they using you?"*<sup>4</sup>

*"A fool with a tool is still a fool"*<sup>5</sup>

## 2.4 Arrogans

Arrogans är farligt för att det gör att medarbetare och ledare tror att de är bättre än vad de egentligen är. Det kan påverka en hel grupper eller ett helt projekt. För att motverka arrogans ska man visa ödmjukhet.

*"A high altitude leader seeks to learn from failure and continuously improve, and finds arrogance intolerable in a team"*<sup>6</sup>

## 2.5 Ensamt hjältemod

Ensam hjältemod är inte bra i ett företag eller i expeditioner på höghöjd. Det skapar slitningar i gruppen eller företaget, och suger vinst på grund av skadorna som orsakas av ensamt hjältemod. Sådant beteende hämmar andra.

För att hindra att ensamt hjältemod uppkommer ska man skapa partnerskap.

---

<sup>3</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 37

<sup>4</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 52

<sup>5</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 61

<sup>6</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 102

## 2.6 Feghet

Feghet får medlemmar och ledare att inte utmana sig själva och företaget, detta för att det är rädda att göra fel och för att visa sig svaga.

För att komma över detta behövs mod. En ledare kan trigga mod genom att använda skam på ett konstruktivt sätt, även genom ärlighet.

*"Risk avoidance risks companies" <sup>7</sup>*

## 2.7 Komfort

I boken sägs att komfort och artighet är något som kan påverka ledarskap negativt. En ledare kommer alltid att stöta på problem som inte är bekvämt, och måste därför utmana problemet. För att komma över det krävs att ledaren är uthållighet. För att hjälpa ledare att komma över det, hjälper det om ledaren är ärlig.

*"High altitude leaders are not seduced by comfort. They know that leadership at high altitudes is downright uncomfortable. In trying times, they do something remarkable: the persevere." <sup>8</sup>*

*"Perseverance does not mean continuing on in the face of impossible obstacles, but having the capacity to retreat, rethink and return" <sup>9</sup>*

## 2.8 Gravitation

Detta kapitel handlar om att förr eller senare kommer en klättrare eller företagsledare att drabbas utav gravitationen. För en klättrare är det att förr eller senare kommer det en motgång och vid högre höjder drabbar det en oftare. Likheter kan dras till företagsledning då höjden är hur långt i karriären som en person har klättrat, högre upp på stegen är också fallet längre.

För att motverka gravitationen krävs det tur. Det nämns två olika typer av tur i boken, skicklighetsbaserad tur och ren tur. Skicklighetsbaserad tur uppkommer när man maximerar sina chanser. Detta gör man genom att lyssna på sina aningar, förvänta sig lycka och vända otur till tur. Ren tur är inget man kan påverka utan det bara uppkommer.

*"I'm a great believer in luck, and I find the harder I work, the more I have of it" -  
Thomas Jefferson <sup>10</sup>*

---

<sup>7</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 128

<sup>8</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 148

<sup>9</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 159

<sup>10</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 176

## 2.9 Mina tankar om high altitude leadership

Egoism - Det kan vara svårt att skapa en övertygande saga som ska lyckas med sitt syfte. Att det sedan ska vara ett komplement till mission, vision, värderingar och strategier kan göra det svårt för medarbetare att förstå. För lyckas en ledare inte med sitt införande så finns risken att det inte hjälper företaget.

Verktögsförörelse - Boken trycker mycket på hur dåliga olika ledningsprogram är. Att stora företag byter typ av ledningsprogram lika ofta, som de i boken får det att framstå stämmer inte alltid. Många företag lägger mycket energi på att anpassa programmen till sitt företag och att detta inte byts ofta.

Ensamt hjältemod - Här finns det ett visst glapp mellan användningen i höghöjdsexpeditioner och i företag. Att praktiskt arbeta i partnerskap i ett företag är inte alltid lätt, då det finns arbeten där det inte lämpar sig. Men att så lite som möjligt arbeta ensamt känns mer rimligt.

Feghet - Det är inte revolutionerande att feghet är något negativt, inte heller att det botas med mod. Att förstå hur extrema expeditioner påverkas av detta är lätt.

Många av fallgroparna är lika och kan vara svåra att skilja åt. Detta kan bero på att flera är baserade på känslor, vilket gör att det kan vara svårt att skilja dem åt. Detta för att känslor inte alltid är entydiga utan ibland kan vara svåra att beskriva och uppfatta.

Boken säger sig inte vara inspirerad av tidigare ledarskapsteorier men i boken *Ledarskap* av Alvesson och Sveningsson beskrivs olika ledarskapsorienteringar där likheter med fallgroparna finns. I boken beskrivs transformativt ledarskap som är en del av "den (halv)nya ledarskapsorienteringen".<sup>11</sup>

Tabell 2:1 visar några olika fallgropar samt vad HAL rekommenderar vad som ska göras för att inte hamna i dem och exempel på vad transformativt ledarskap säger man ska göra.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Alvesson, M. Sveningsson, S. (2010), sid 29

<sup>12</sup> Burns, J. M. (1978)

Tabell 2:1 - Likheter mellan HAL och Transformativt ledarskap

Fallgrop	High altitude leadership	Transformativt ledarskap
Egoism	Gör en övertygande saga	Inspirerande motivation
Arrogans	Visa ödmjukhet	Individualiserad behandling
Ensam hjaltemod	Partnerskap	-
Feghet	Mod, ärlighet	-
Komfort	Ärlighet	-
Gravitation	Skapa tur	-

Som tabellen visar så finns det likheter mellan den moderna ledarskapsorienteringen och HAL.

Boken *Ledarskap* beskriver transformativt ledarskap på följande sätt: "att en ledare transformerar och motiverar sina medarbetare genom att 1) göra dem medvetna om vad man kan uppnå med hjälp av sina ansträngningar, 2) få dem att sätta organisationens intresse framför sina egna personliga intressen och 3) trigga inre motivation genom att frammana känslor av delaktighet och självförverkligande."<sup>13</sup> (Författarna har hämtat denna information från Bernard Bass bok *Leadership and performance beyond expectations*.<sup>14</sup>)

Här ses också likheter med de metoder som HAL trycker på för att inte ledare ska hamna i fallgroparna.

Fallgropen ensamt hjältemod beskrivs som något negativt i HAL men enligt Alvesson och Sveningsson beskrivs något liknande som ett "Karismatiskt ledarskap". Där nämns fördelar som "förmågan att inspirera andra, vara en övertygande talare och äga en emotionell uttrycksförmåga."<sup>15</sup> Dock har det karismatiska ledarskapet och ensamt hjältemod skillnader, där karismatiskt ledarskap är betydligt bredare. (Karismatiskt ledarskap beskrivs bland annat av Peter Wright 1996.<sup>16</sup>)

Det kan vara att transformativt ledarskap och HAL:s likheter beror på att det finns likheter mellan ledarskap i höghöjdsexpeditioner och den morden ledarskapsteorin. Att HAL inte hämtat någon inspiration från andra håll utan att likheterna bara finns där.

<sup>13</sup> Alvesson, M. Sveningsson, S. (2010), sid 31

<sup>14</sup> Bass, R. (1985)

<sup>15</sup> Alvesson, M. Sveningsson, S. (2010), sid 34

<sup>16</sup> Wright, P. (1996)





### 3 Företagsskildringar

Nedan följer fyra stycken företagsskildringar där alla var stora företag med 1000tals anställda. Dessa företag har valts dels på grund av deras geografiska läge (två är svenska företag då det är lättare att relatera till och två är amerikanska), när i tiden krissituationen har ägt rum (mer intressant och lättare att relatera till händelser som inträffat nyligen) samt att den fakta som behandlas är hämtad från olika medier (tv- och radiodokumentär och faktalitteratur). Fördelen med att den intagna fakta kommer från olika medier är att det kan ge en bredare bild. Detta för att olika medier kan beskriva en situation på olika sätt. Samma anledning skulle kunna vara en nackdel, då trovärdigheten kan vara skilja sig åt.

Den viktigaste delen med skildringarna är att hitta förekomsten av fallgropar och dess konsekvenser, samt orsaken till att en eller flera ledare hamnade i fallgroparna.

#### 3.1 Enron

Denna fakta är hämtad från en amerikansk dokumentärfilm som är skriven av Alex Gibney 2005. Dokumentären heter *The Smartest Guys in the Room* och skildrar vad som hände den sista tiden i Enron.

Enron var i slutet av 1990 och början av 2000 ett stort, amerikanskt energiföretag. När företaget var som störst omsatte de ca 100 miljarder dollar och hade då cirka 20 000 anställda. Företaget ansågs vara ett av dåtidens mest innovativa företag och många såg företaget som en mall över hur ett företag ska vara. Men företaget var inte så framgångsrikt som de framgick. I själva verket stämde inte siffrorna, många affärer som gick i förlust redovisades som vinst. Företagsledningen arbetade systematiskt med bland annat inseder handel, bokföringsbrott och korruption. Vilket flera ur ledningen sedan fälldes för i amerikansk domstol.

Enron är ett bra exempel där företagsledning har hamnat i de fallgropar som beskrivs i boken *High altitude leadership*. I filmen "Enron: The smartes guys in the room" beskrivs företagets grundare Kenneth Lay och VD:en Jeffery Skilling som hjältar och genier av de som arbetade på företaget men även av många andra. Det visade sig tydligt på huvudkontoret där alla medarbetare hade arbetsplatser på "golvet" medan Kenneth Lay och Jeffrey Skilling satt en våning ovanför. De hade kontor så att de kunde titta ner på sina anställda och hade även varsin trappa till deras kontor. Hos de anställda var de kända som de smartaste i rummet. Skilling gillade även att ta stora risker. Inte enbart företagsrisker utan även fysiska risker. I filmen beskrivs det hur han och delar av företaget åker på olika äventyrsresor där flera slutar med personskador. Han ville få sig själv att framstå som en maskulin ledare.

Det slutade med att företaget 2001 begärde att gå i konkurs. <sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Gibney, A. (2005)

### 3.2 Skandia

Den här företagsskildringen är baserad på boken *Guldregn - Sagan om Skandia* som är skriven av Bengt Carlsson och Sophie Nachemson-Ekwall som båda är högt respekterade ekonomijournalister. Boken beskriver hela Skandias liv men denna företagsskildring behandlar främst den stora krisen under slutet av 1900talet och början av 2000talet.

Skandia är ett aktieföretag som grundades år 1855 i Stockholm. Företaget var en bank och försäkringskoncern som vänder sig till både företag och privatpersoner. Ända sedan start har företaget gått väldigt bra och har ständigt vuxit. När företaget var som störst var de det företag som hade det näst högsta marknadsvärde av alla Sverigebaserade börsbolagen, efter Ericsson. Skandia bestod, när det var som störts, av en rad olika bolag som var verksamma i stora delar av världen. Två av dessa bolag är Skandia Life och American Skandia. I stora drag handlar koncernen om att placera pengar så att de växer så mycket som möjligt.

När it-bubblan blåstes upp som mest tjänade Skandia mycket pengar genom att investera i den branschen. Eftersom företaget under 90talet gjorde till största delen kortsiktiga investeringar blev även fallet stort när it-bubblan sprack. Det var omöjligt för Skandia att förutspå den börskrasch som skulle komma i början av 2000talet. Men ledningens handlande under 90talet kan ifrågasättas och det har även gjorts. Något som diskuteras är storleken på de bonusar som delades ut, mellan 1997 och 2002 delades fyra miljarder kronor i bonusar ut till en liten mängd chefer. Även stora, privata lägenhetsrenoveringar betalades av Skandia, detta är något som har fick stort intresse i media.

Ser man på utvecklingen hos företagesledningen under 90talet visar det att mycket börjar med när Björn Wolrath slutar som VD och efterträds av Lars-Erik Petersson 1996. Petersson föddes 1950 och växte upp i Småland där hans pappa arbetade som Ica-handlare. Han beskriver att han haft en enkel uppväxt där de flera gånger tvingats äta mat där bäst-före-datumet gått ut, mat som pappan tagit hem från butiken. Efter att ha studerat ekonomi på högskolan i Lindköping har Petersson haft en fantastisk karriär som ledde fram till att bli VD för Skandia. När han befordrades till VD gjorde det att han som person förändrades. Han skaffade sig nya vanor och tappade kontakten med gamla vänner. De nya vanorna bestod av att han gick med i jaktlag och golfgång, samma vanor som många andra stora bolagsdirektörer ägnade sig åt. Ett annat beslut som han fattade var att bygga en ny hiss på deras huvudkontor. Den nya hissen skulle enbart leda till våning 6 och 7 där ledningen satt och den finare matsalen låg. En av anledningarna till att den nya hissen byggdes var att Petersson inte ville att "finbesöket" skulle behöva åka samma hiss som övriga anställda. Trots detta fick han under 90talet flera utmärkelser för sitt ledande av Skandia. Stora delar av Skandias ledning fick ett hjälteideal. Media hyllade dem för att de år efter år lyckades med att växa mycket.

Skandia har alltid haft någon form av bonusprogram, precis som många andra stora företag. Skillnaden var att de på 90talet ändrade de befintliga samt gjorde två nya. Till en början var dessa rimliga (jämfört med andra företag) med ett tak

för högsta möjliga bonus. Men på grund av programmens utformning samt att bonustaket av någon konstig anledning lyftes, blev de utdelade bonusarna orimligt stora.

It-kraschen drabbade Skandia samtidigt som företaget delade ut deras enorma bonusar. På grund av detta så började kunderna tappa förtroendet. Vilket tillslut även blev fallet för många av investerarna. Skandia gick aldrig i konkurs men företagsvärdet sjönk drastiskt och 2005 blev de uppköpta.<sup>18 19</sup>

### 3.3 Lehman Brothers

Tim Halpern har skrivit en text om företagsledaren Richard S. Fuld Jr. som var VD och Ordförande för Lehman Brothers under företagets sista år. Han beskriver där vilket beteende som Fuld hade och hur det påverkade företaget.

Lehman Brothers var den fjärde största investmentbanken i USA när den 15 september 2008 skickade in papperna för att begära att gå i konkurs. Företaget grundades år 1850 av de tre Lehman bröderna. Företaget hade länge varit ett stabilt företag som ansågs vara mycket stabilt och att de gick i konkurs 2008 var för många en chock. VD och ordförande för Lehman Brothers var Richard S. Fuld Jr. Han började på företaget 1969 och blev 1994 VD och ordförande.

En av anledningarna till att Lehman Brothers gick i konkurs var för att företaget började satsa mer på områden som de tidigare inte gjort. De nya investeringarna bidrog till större vinster men var också en större risk.

Richard Fuld beskrivs som en hårt jobbade person som med tiden som VD började tro att han inte kunde misslyckas. Han beskrivs i flera fall som girig, bland annat för att han 2001 fick ut 105 miljoner dollar i lön.<sup>20</sup>

### 3.4 Saléninvest

Hans Sjögren som är docent i ekonomi historia har skrivit boken *Spelet i Saléninvest* där han beskriver Saléninvests historia. Det är denna bok som följande skildring är baserad på.

Saléninvest var en koncern som hade verksamhet inom en rad olika marknader. När koncernen var som störst ingick bolag från varvsindustrin, livsmedelsindustrin, fastighetsbranschen och marintekniksindustrin. Det bedrevs även verksamhet inom bilimport och oljeprospektering. Men största koncentrationen fanns inom rederinäringen.

Rederinäringen var starten för Salénkoncernen och började på 1930talet med kylfartyg för att frakta bananer. Efter andra världskriget började Salén expandera till tankdivisionen och på 1960talet blev det Sveriges största. I början

---

<sup>18</sup> Carlsson, B. Nachemson-Ekwall, S (2004)

<sup>19</sup> Berg, A. (2008)

<sup>20</sup> Halpern, T. (2012)

av 1970talet gick det bra och tankdivisionen var mycket lönsam. Saléninvest var ett internationellt stort företag och skötte 180 fartyg år 1981.

När grundaren Sven Salén sr. dog 1969 var det Sture Ödner som tog över som VD för koncernen. Hans skulle sitta som VD tills att Sven Salén sr. söner, Sven och Christer Salén, var tillräckligt gamla och mogna att ta över. Ödner var en uppskattade VD, han beskrivs som en ambitiös person som var duktig på att fatta beslut. Ingen av sönerna var inte intresserade över att bli VD. Sven satt som ordförande i styrelsen och Christer som ledamot men ingen av dem blev eller hade som intresse att bli VD. När Ödner ville avgå och ägna sig åt egna affärer fanns det ingen potential kandidat som kunde ta över ledarrollen, Ödner fick sitta kvar några år till. När han till slut avgick år 1981 var det Gunnar Rosengren som tog över. När Ödner avgick som VD fick han en plats i koncernens styrelse. Han hade stor makt trots sitt relativt lilla aktieinnehav.

Rosengren var tidigare VD för torrlastrederiet men Mats Ruhne som vid den tiden var VD för kylrederiet ansåg sig vara mer lämpad för jobbet.

Ruhne beskrivs som en ensamvarg och att han inte var lämpad att hålla ihop människor. Men eftersom kylrederiet var den del av Saléninvest som var mest lönsam ansåg Ruhne att han var bäst lämpad för jobbet som VD. Eftersom de andra rederierna var inte lika lönsamma ansåg han att de hade misslyckats som ledare.

Oljekrisen under 1970talet drabbade Saléninvest hårt. Koncernen hämtade sig aldrig riktigt från krisen och tillsammans med dollarkursen, där följden blev höjda räntor, samt en ökad konkurrens blev utfallet konkurs den 19 december 1984. Konkursen för koncernen beskrivs som en av andra halvan av 1900talets största företagskonkurser i Sverige.<sup>21</sup>

*"En historia kring varför Saléninvest gick i konkurs var att företaget under Sture Ödners tid hade varit starkt centralstyrt, medan det under Gunnar Rosengren visade upp en svagare centralstyrning. Cheferna för tank, kyl och torrlast (Clarence Dybeck, Mats Ruhne och Björn Byrnfors) fick därmed allt starkare positioner, vilket skapade missämja och en otillräcklig överblick över finanserna. Det har sagts att cheferna för de olika rederierna hade större makt än VD:ar för börsnoterade företag. Ett problem var således att Saléninvest hade en ganska svag central kontrollfunktion, vilket ledde till att de olika rederierna började leva alltför separata liv."*<sup>22</sup>

Det sista citatet är hämtat från boken *Stockholmsrederierna : ägandet och nätverkens betydelse för tanksjöfartens utveckling i Stockholm 1980-2000*, som är skriven av Thomas Lennefors. Citatet är tillför att få ett till perspektiv på vad som hände i Saléninvest.

---

<sup>21</sup> Sjögren, H. (1999)

<sup>22</sup> Lennefors, T. (2009), sid 112

## 4 Analys

Analysen består av fyra delar där varje företag representerar en del. Varje del består av vilka av fallgropar som företaget hamnat i samt en avslutande del som beskriver om det kunnat förhindras med HAL.

### 4.1 Enron

Anledningen till att Enron gick i konkurs var att ledningen inte följde alla lagar och regler som fanns. Det ändrade bland annat sina siffror så det såg ut som företaget gick otroligt bra. Vilket det i själva verket inte gjorde. En anledning till att Enron blev stort är följande orsaker men det är också dessa fallgropar som gjorde att de gick i konkurs.

#### 4.1.1 Egoism

Detta beteende visar sig tydligt då företagets ledning med Lay och Skilling i spetsen gjorde allt för att de själva skulle se bra ut. Siffror ändrades så att "deras" Enron skulle se bra ut. De brydde inte sig om alla de tusentals som påverkades bara de själva såg bra ut.

*"Selfishness eats profits"<sup>23</sup>*

#### 4.1.2 Arrogans

Det framgår klart att både Lay och Skilling själva ansåg att det var bättre än alla andra. De var smartare, snyggare och helt enkelt bättre. Att deras kontor var beläget högre upp än de andra så att de två kunde titta ner på sina medarbetare var ett klart exempel på detta. Som en del av detta blev Skillings med tiden extremt utseende fixerad. Han började att träna hårt, gjorde hårinplantat och var väl medveten om vad han hade på sig.<sup>24</sup>

Enrons stora framgång innan kraschen går att koppla till arrogansen. Då Lay och Skilling entusiasm kom ifrån viljan att visa att de var bättre än alla andra, att de kunde strata ett stort och framgångsrikt företag.

#### 4.1.3 Ensamt hjältemod

Ensam hjältemod yttrar sig rätt tydligt i Enron. Likt egoism brydde sig Lay och Skilling främst om sig själva. De ville bli uppmålad som hjältar, inte bara inom Enron utan i hela företagsvärlden.

Att medarbetarna såg dem som hjältar kan vara en anledning till att företaget växte så snabbt. För det kan få medarbetaren att engagera sig i sitt arbete vilket hjälper företaget att växa.

#### 4.1.4 Hade det gått att förhindra?

När Enron hamnade i en krissituation handlade företagsledningen i motsats till vad high altitude leadership rekommenderar. De ville inte att de själva skulle framstå som dåliga, istället för att erkänna att företaget inte gick med vinst

---

<sup>23</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 31

<sup>24</sup> Gibney, A. (2005)

mörklades det. Detta kan liknas med när en klättrare på höghöjd inte erkänner sina fysiska brister i en expedition som vid en krissituation kan komma att drabba hela expeditionen.

Det som verkligen fick Enron på fall, ur ett ledarskaps perspektiv, var arrogansen. Nu är det svårt att vet om Enron någonsin hade kunna bli stora om inte arrogansen varit med i bilden. För den gjorde tillsammans med egoismen och de ensamma hjältemodet ledde till att ledningen ville fuska sig fram i affärsvärlden med olagliga metoder. Hade egoismen, arrogansen och ensamt hjältemod botats, skulle nog heller inte Enron blivit stora och då hade inte fallet för dem blivit lika högt.

## 4.2 Skandia

Det är svårt att utse en specifik person eller en händelse som fick Skandia på fall. Ses det från ett ledarskaps perspektiv finns det flera möjliga orsaker som ledde fram till vad som hände.

### 4.2.1 Arrogans

Lars-Erik Peterson utvecklades under sina år som VD för Skandia på ett sätt som inte var det bästa för varken honom själv eller Skandia. Han kom att bli en person som trodde att han kunde klara av allt. Det beror dels på den bild som media målade upp men även den bild som han själv var med att skapa. När han började umgås i de finare kretsarna tyckte han snabbt att han var bättre än de som inte var med där. Vilket bekräftas av hans vänner som säger att han slutade höra av sig. Att han själv var med och måla upp bilden av att han var bättre än alla andra visar sig tydligt i hiss exemplet. Där han ville att hans finare gäster samt han själv skulle ha en egen hiss så de slapp åka tillsammans med de andra anställda.

*"Arrogance occurs when overconfidence infects you. It chokes the oxygen supply to your brain as you hallucinate about your own greatness. Meanwhile, reality slowly fades away"<sup>25</sup>*

### 4.2.2 Ensamt hjältemod

1999 tillsates en ny styrelseordförande i Skandia, Lars Ramqvist. Det skulle visa sig att Peterson och Ramqvist skulle ha skilda åsikter i flera frågor. Detta ledde till att Peterson inte hörde av sig till Ramqvist och det kunde ta flera veckor innan han ringde upp när Ramqvist ringt. Det här beteendet visar att han själv trodde att han kunde styra Skandia utan någon hjälp från styrelsen.<sup>26</sup>

### 4.2.3 Feghet

När det visade sig att Skandia hade gjort flera tveksamma beslut som fick Skandia att hamna i blåsväder var det ingen som tog på sig skulden och erkände att de gjort fel. Det som gjordes var att mörka det ännu mer och bortförklara sig. Detta är ett tydligt tecken på att det fanns någon form utav feghet i ledningen.

---

<sup>25</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 80

<sup>26</sup> Carlsson, B. Nachemson-Ekwall, S (2004)

*"Cowards go into battles, even though they're scared to death, because they're too ashamed to turn and run in front of their peers"<sup>27</sup>*

#### **4.2.4 Hade de gått att förhindra?**

De är svårt att säga om ett ändrat beteende hade kunna ändra utgången på det som hände Skandia. I slutänden var det börskraschen som var den största motgången. Men en av anledningarna till att fallet blev stort för Skandia var att de hade investerat mycket i kortsiktiga besparingar. Det var något som Skandia aldrig tidigare hade gjort. Det var även Skandias ökande börsvärde som fick bonusarna att bli stora. Med facit i hand är det lätt att säga att de kanske varit bättre att inte satsa lika stor mängd pengar i kortsiktiga bolag.

Ses det på hur ledningen agerade när det kom ut att man delat ut stora bonusar och gjort tveksamma renoveringar på anställdas lägenheter finns det saker som hade kunnat förhindras. De händelser media uppmärksammade mest är de händelser som Skandia kunde ha agerat annorlunda i. Här visar sig ledningens feghet att erkänna att det gjort fel tydligt. Istället för att ta tjuren vid hornen och säga att det var fel att agera som de gjorde mörklades allt. När ledningen fortsatte att göra detta fortsatte även deras beteende. Utdelningen av stora bonusar fortsatte men de gömde dem så att media inte skulle upptäcka det. Vilket inte fungerade utan fick Skandia att få ännu sämre rykte. Hade Skandias ledning från början varit modiga och berätta att de fattat felaktiga beslut hade de ändrat företagets agerande i andra frågor som kom att smutsa ner dem ytterligare.

*"Risk avoidance risks companies"<sup>28</sup>*

### **4.3 Lehman Brothers**

Anledningen till att Lehman Brothers gick i konkurs var att de började investera inom nya områden som kom att visa sig inte gav någon vinst. Dessa nya områden skulle ge större vinster än tidigare områden men det blev inte fallet. Anledningen till att ledningen med Richard Fuld i spetsen handlade på det här sättet kan beror på att de hamnade i följande fallgropar.

#### **4.3.1 Arrogans**

Hans tro att han var bättre än alla andra visar att han var arrogant. Det är svårt att säga hur mycket det påverkade negativt men de kan ha haft betydelse när företaget ställdes inför svåra tider.

#### **4.3.2 Ensamt hjältemod**

Richard Fuld beskrivs som en person som trodde otroligt högt om sig själv som VD och ordförande. Detta gör att många av hans handlingar kan kopplas till att han själv ska se bra ut och han själv ska lyckas.

---

<sup>27</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 131

<sup>28</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 128

### **4.3.3 Hade det gått att förhindra?**

I det här fallet är det största ledarskapsproblemet det ensamma hjältemodet. För troligtvis är Fulds arrogans en stor del utav det som gjorde att han fick sin position inom företaget. Det ensamma hjältemodet gjorde att han ständigt ville ha mer, han ville vara den bäste. Enligt HAL ska det skapas partnerskap för att förhindra ett sådant beteende. Av den informationen som det tagits del från, framgår det inte om han hade ett partnerskap men eftersom han var både VD och ordförande verkar det som han inte hade något sådant.

## **4.4 Saléninvest**

En stor anledning till Saléninvests konkurs var den långa och tuffa oljekrisen som tillsammans med dollarkursen, där följden blev höjda räntor, samt en ökad konkurrens. Att krisen slog hårt mot Saléninvest hade inte gått att förhindra men hur det fortlöpte och att koncernen tilläts gå i konkurs hade troligtvis gått att förhindra om ledningen agerat annorlunda. När Sture Ödner avgick som VD fanns det ingen given person som kunde ta över och de gjorde att Gunnar Rosengren hade svårt att få respekt och förtroende från andra chefer och även från koncernstyrelsen. Detta gjorde att det blev splittringar i koncernen, främst mellan Mats Ruhne och Rosengren. Den bristande centrala styrningen gjorde att delar av koncernen fick lida för att andra delar gick dåligt.

### **4.4.1 Arrogans**

Det framgår att arrogans var en del utav de problem som fanns inom Saléninvest. De visar sig hos Mats Ruhne som ansåg sig vara bättre lämpad som VD än Rosengren.

### **4.4.2 Ensamt hjältemod**

Mats Ruhne visar tydligt att han inte tyckte att Rosengren skulle blivit VD utan att han skulle blivit det istället. Han ville vara VD för hela koncernen eftersom hans dotterbolag var det som var mest framgångsrikt vid den tidpunkten och att det gjorde honom till den bästa ledaren. Ruhne visar ensamt hjältemod, vilket visar sig då andra beskriver honom som en ensam varg.

### **4.4.3 Feghet**

Fegheten kom ifrån styrelsen, de såg problemet med Ruhne och Rosengren men agerade inte. Ruhne arbetade mot Rosengren och ville att hans dotterbolag skulle bli mer självständigt fast det inte var dit koncernen skulle. Detta skapade splittringar i hela koncernen och gjorde det svårt att hantera när krisen var som svårast.

### **4.4.4 Hade det gått att förhindra?**

Att Saléninvest hamnade i en djupkris hade nog inte gått att förhindra men hur det slutat hade nog gått att ändra på. För när styrelsen samt de högsta cheferna insåg att det skulle bli svårt att rädda koncernen var det mer eller mindre för sent. Hade styrelsen haft mod och agerat hårdare mot Ruhne så att Rosengren kunde arbeta med det som han skulle, kanske konkursen gått att förhindra.



## 5 Diskussion

### 5.1 Relevanta fallgröpar

Waner och Schminke tar i sin bok om high altitude leadership upp åtta olika fallgröpar som en ledare ska akta sig för. Det åtta fallgröparna är:

- Rädsla för död
- Egoism
- Verktygsförörelse
- Arrogans
- Ensamt hjältemod
- Feghet
- Komfort
- Gravitation

Utav dessa åtta finns det några som har visat sig vara med intressanta än andra. Fallgröpar som rädsla för död, verktygsförörelse, komfort och gravitation förekommer inte några av det fall som studerats. Det kan beror på att antalet fall som studerats inte är tillräckligt många men det kan även beror på andra anledningar. Som till exempel bredden på fallen, för hade det varit flera fall och större variation så kanske flera av fallgröparna visat sig.

Rädsla för döden och komfort känns som två stycken fallgröpar som hänger ihop. För att komma förbi fallgröpan rädsla för döden krävs det att accepterar död. För att kunna göra det krävs det att man utsätts för obehagligheter och har man hamnat i komfort-fallgröpan påverkar det även rädsla för döden. I de fallen som studeras är det inte här problemet ligger, de ledarna har redan kommit över detta steget och vid företagskrascher är det andra faktorer som påverkar.

Även verktygsförörelse är svår att applicera i en företagskrasch. För en person som drivit ett företag till att bli ett stort företag (som alla företag i företagsskildringarna har) krävs det att personen är en stark, och på något sätt en duktig ledare. Har personen hamnat i verktygsförörelse fallgröpan skulle den mest troligt inte lyckats driva företaget lika långt, i alla fall inte i de fall som påträffats i detta arbete.

Gravitationen är nog den fallgröpan som inte är lika relevant för en företagsledare som det andra åtta. Detta för att det blir för svårt att applicera den på företag, då det känns mer anpassningsbart för höghöjdsexpeditioner. Fallgröpan känns även där svår tillämpad då den mer syftar på att ha en positiv inställning än att förebygga något. En positiv inställning kan hjälpa men det är inte det som är det mest avgörande i en krissituation.

De fyra fallgröparna som visat sig vara intressanta är:

- |                    |                                |
|--------------------|--------------------------------|
| • Egoism           | som uppträder i 25% av fallen  |
| • Arrogans         | som uppträder i 100% av fallen |
| • Ensamt hjältemod | som uppträder i 100% av fallen |
| • Feghet           | som uppträder i 50% av fallen  |

Detta visar att arrogans och ensamt hjältemod är det fallgropar som är absolut vanligast. Men även feghet följt av egoism uppträder i ett eller flera fall.

I de fyra olika företagsskildringarna som behandlas har ensamt hjältemod förekommit i alla fallen. Anledningen kan vara att när en ledare i stora företag som behandlas, blir ledarrollen extrem. Som exempel i Saléninvest, där en ur ledningen, Mats Ruhne, visade upp tydliga täcken på ensamt hjältemod. Medan det inte framgick några sådana tendenser hos de övriga i ledningen. Eftersom alla företag drabbats, så går det att dra slutsatsen att ensamt hjältemod är en fallgrop som är lätt att ramla ner i.

Analysen visar även att arrogansen uppträder i alla fallen. Arrogansen var lättare att upptäcka då den visar sig när en ledare, till exempel placerar sitt special byggda kontor ovanför alla andra, eller när ledare ger sig själva orimligt stora bonusar. Det är också arrogansen som är den främsta drivande kraften till de företagskrascher som studerats. Även om ensamt hjältemod varit en fallgrop som visat sig i alla fallen är den inte ett lika stort problem som arrogansen. Den främsta anledningen kan vara att det är lättare att bota ensamt hjältemod. För att bota det krävs partnerskap, till skillnad mot arrogans där botemedlet är ödmjukhet. För en person som hamnat i fallgropen arrogans kan det vara svårt att ta det till sig.

Egoism och feghet uppträder inte lika ofta och är i de fall som de uppkommer inte lika markanta. Feghet framträder i ett senare tillfälle än arrogansen och ensamma hjältemodet. Det är när företagsledningen insett att det är för sent och väljer att springa iväg med svansen mellan bena som feghet visar sig. För ledarna vet då att det har gjort fel, men de är för fega för att erkänna det. I Skandia fallet hade mod (som är botemedlet för feghet) kunna ändra utfallet för koncernen. För hade ledningen erkänt sina misstag istället för att fortsätta försöka dölja dem kunde utgången blivit en annan.

Slutsatsen av det är att arrogans och ensamt hjältemod är det två vanligaste fallgroparna i stora företagskrascher. Den fallgrop som är svårast att bota är arrogans. Är arrogansgropen inte tillräckligt djup, kan ödmjukhet, som är botemedlet för feghet, hjälpa företaget från att falla lika långt.

## **5.2 Dubbeltydighet**

I alla företagsskildringar som studeras finns det en viss dubbeltydighet med fallgroparna. Det visar sig främst i Enron där hela företaget är byggt på arrogans, egoism och ensamt hjältemod. De två främsta personerna i företaget, Kenneth Lay och Jeffery Skilling, var två mycket skickliga företagare. De fick företaget att växa enormt och de blev hyllade överallt. Men anledningen till detta var att de tidigt fastnat i de tre nämnda fallgroparna. Det som är intressant här är att dessa fallgropar även hjälpte företaget att växa till den enorma storleken. När allt fulspel och fuskande, som gjorts i Enron, trädde fram var det för länge sedan försent för att göra något.

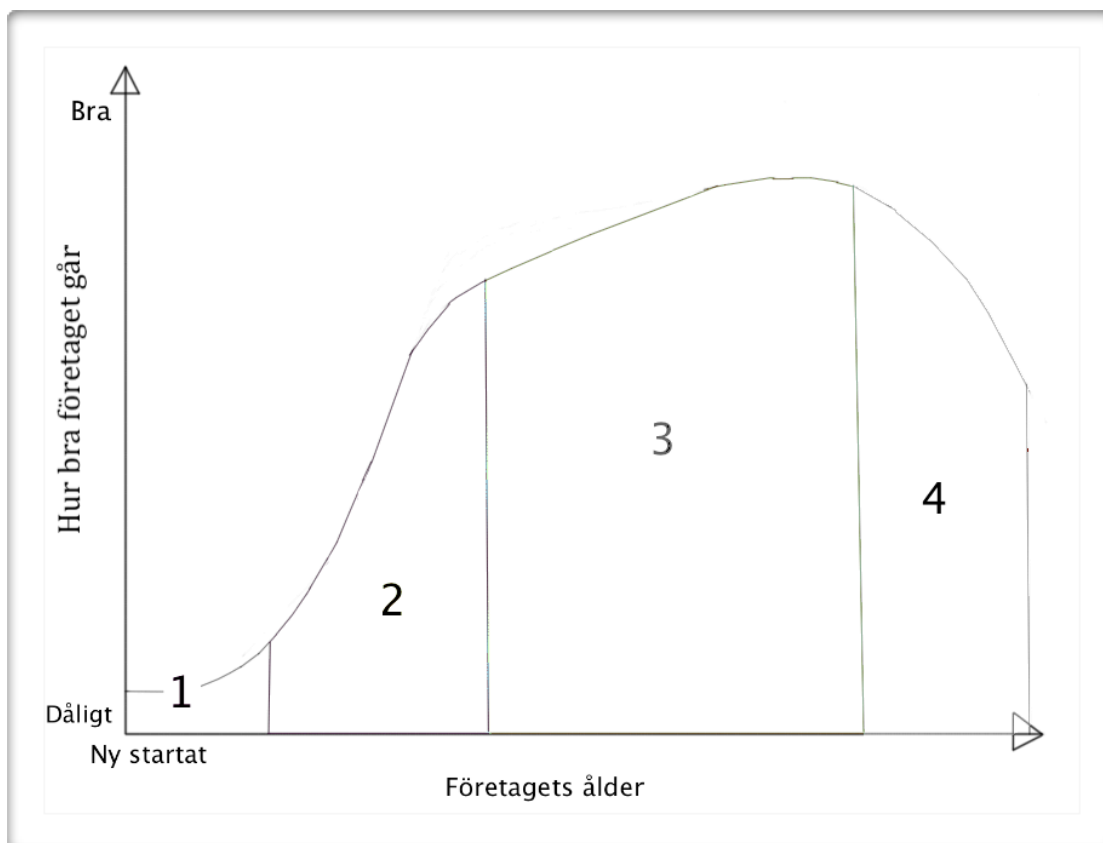
Skandia är ett annat exempel där dubbeltydigheten spelade en viktig roll. Men skillnaden är att Skandia var ett betydligt äldre företag och hade under längre

tid varit ett stabilt företag. När arrogansen och ensamt hjältemod under 90talet växte, växte även vinsterna för företaget. När sedan enorma bonusar delades ut som följdes av att it-bubblan sprack hade det krävts mod från ledningen för att ta sig ur de fallgroparna som de var i. Dubbeltydigheten visar sig vara högst relevant även i Skandia fallet där 90talets framgångar följt av den svåra tiden efter hänger ihop.

Enron är dock ett extremt fall men grundtanken består. Alla företagen var innan krascherna stora och framgångsrika och en förklaring till utfallet kan vara att det föll i en eller flera av fallgroparna. Dessa fallgropar behöver inte vara något dåligt. För när det gick bra, gick det väldigt bra men det är i detta skede det är allra viktigast att titta på high altitude leadership. För när en kris kommer, som det alltid gör, gäller det att inte vara för långt ner i någon av fallgroparna.

Det är viktigt att notera att inte alla relevanta fallgropar har en dubbeltydighet. Feghet visar sig inte i något av fallen vara dubbeltydigt. Anledningen är att den yttrar sig enbart i ett senare tillfälle. Medan de andra tre påverkar företaget en längre tid.

Det visar sig att olika fallgropar påverkar företag vid olika tidpunkter. Vissa kan till och med påverka positivt vid rätt tillfälle. Egoism, arrogans och ensamt hjältemod är tre av de fyra relevanta fallgroparna som kan både hjälpa och stjälpa företag. I figur 5:1 visas olika steg i ett företagsliv, där y-axeln visar hur bra det går för företaget och x-axeln visar företagets ålder (origo är då företaget startats).



Figur 5:1 - Exempel på hur dubbeltydigheten inverkar på ett företag

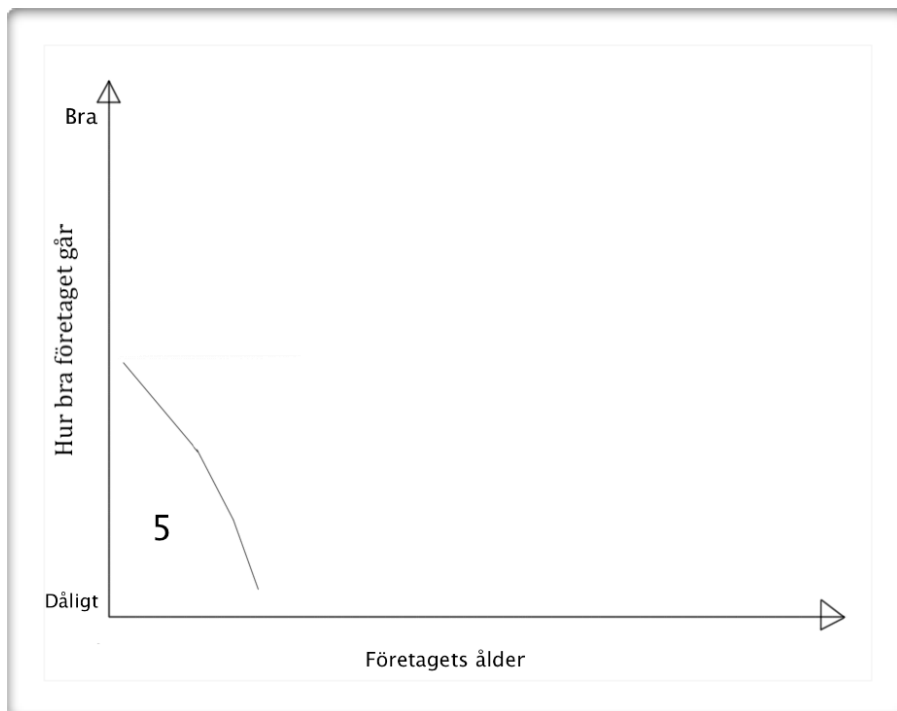
(Figuren baseras på de företagen som studerats i denna rapport.)

Vandrar vi på linjen som löper mellan axlarna i figur 5:1, kommer vi först till steg 1. I detta steg är företaget nystartat och det går dåligt.

Vandrar vi vidare in i steg 2 ser vi nu att företaget snabbt ändrar karaktär från att gått relativt dåligt till att gå bra. Detta sker under en kort tid och en anledning till denna snabba uppgång kan bero på att företagsledarna ramlat i någon av de tre fallgropar som både kan hjälpa och stjälpa, vid detta tillfälle hjälpa. En större stigning här kan reflektera ett djupare fall i fallgroparna.

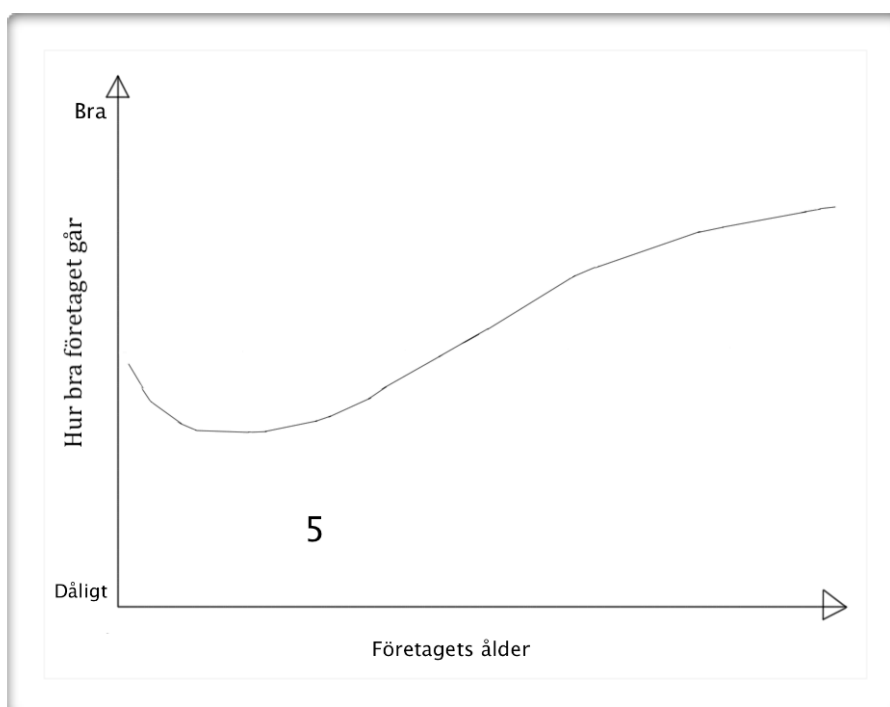
I steg 3 planar framgången av men har fortfarande en tydlig uppgång. Här påverkar inte fallgroparna mycket med de här som skillnaden i dubbeltydigheten visar sig.

För i steg 4 när företaget hamnar i en kris är det här de visar sig om ledarna har hamnat i någon eller några av de fyra fallgroparna. De är mycket svårt för ett företag att alltid gå bra men utgången vid en kris kan avgöras beroende på om ledarna tagit till sig de lärdomar som high altitude leadership ger. Här spelar dubbeltydigheten hos egoism, arrogans och ensamt hjältemod en negativ effekt och även feghet kan spela in här.



Figur 5:2 - Vad som kan hända om fallgroparna inte uppmärksammas

Figur 5:2 visar hur utgången kan bli om ledarna inte tagit till sig utav HAL. För det som då händer är att företaget inte klarar av att vända krisen utan försätter att gå dåligt och till slut går i konkurs.



Figur 5:3 - Vad som kan hända om fallgroparna uppmärksammas

Det som visas i figur 5:3 är vad som kan hända när ledarna för ett företag lyckats med att lyssna på HAL och inte fallit ner i de farliga fallgroparna.

### **5.3 Reflektioner på high altitude leadership**

Jag tror att HAL (High Altitude Leadership) kan vara svårt att ta till sig som en företagsledare. Mycket på grund av att det är många olika fallgropar och att cirka hälften av dem inte är direkt går att tillämpa på företag och organisationer. Även den dubbeltydighet som visar sig finnas gör att det är svårt att använda sig utav HAL. Men analysen visar att det funnits problem som går att härleda till några av de fallgropar som beskrivs, de visar sig också att andra inte uppkommer. Den typen av HAL som Waner och Schminke beskriver verkar vara betydligt bredare än vad som verkligen behövs hos företag i krissituationer. Det ser ut som deras tolkning är en bred teoretisk tolkning. Medan om man vill använda den praktiskt i företag för att förhindra konkurs går det att göra förenklingar. Dessa förenklingar skulle göra att det blir lättare att arbeta praktiskt med HAL och dra nytta av dess funktioner.

Analysen är även lite skev för att den behandlar bara stora internationella företag där företagskrascherna påverkat många människors liv. Även antalet fall som studeras går att ifrågasätta. Skulle fler fall behandlas där olika storlekar och även projekt tillkommer, är det inte omöjligt att flera av de fallgropar som beskrivs uppkommer.

För att få en komplett syn skulle även företag och projekt som klarat olika kriser bra studeras. För när de hamnade i krissituationer är det intressant att se om deras handlade går att härleda till HAL.

Det är dock intressant att se att i alla delfallen som studerats går det att identifiera flera fallgropar som ledarna för respektive företag har hamnat i. Detta visar att Waner och Schminke i de fallen hade rätt. Att deras teori om de olika fallgroparna stämmer och att det visar sig tydligt i verkliga fall. Dock är det bara hälften som visar sig men det kan bero på ensidigheten i fallen och vilken synvinkel de analyserats i.

Även dubbeltydigheten är något som inte nämns. Vilket jag tycker är viktigt att påpeka, då de påverkar betydelsen för fallgroparna. Att de inte bara är negativa utan kan ha en positiv inverkan på ett företags tillväxt.

### **5.4 Resultat**

När ett företag växer snabbt är det lätt för företagsledarna att tror att det beteendet och ledarskapet som används är optimalt i alla lägen. Men när en kris drabbar företaget, som det förr eller senare gör, kan detta beteende som var framgångsrikt tidigare göra det motsatta i en krissituation. Det är då viktigt att vara medveten om att samma beteenden som kan få ett företag att växa snabbt även kan få företaget att gå i konkurs.

Att medvetet använda sig utav de fallgropar som nämns till att skapa ett stort och snabbt växande företag tror jag är farligt. Då det visar sig vara mycket svårt att ta sig ur fallgroparna. Däremot är det viktigt att tänka på att man ständigt ifrågasätter sitt ledarskap och anpassar det utifrån hur företaget presterar.

När en kris kommer är det viktigt att ha ett tydligt partnerskap där inte ens de högsta cheferna inte ska arbeta ensamma och de är viktigt att visa ödmjukhet mot sina medarbetare och sig själv.

Väl inne i en kris ska man tänka på att visa mod. Har man som ledare gjort ett eller flera felaktiga beslut är det nu viktigare än någonsin att träda fram och vara ärlig. Att erkänna sina misstag och inte dölja dem är något som investerare och kunder kommer att värdesätta högt. För kommer det fram att ett företag sysslat med skumma affärer finns risken att investerare drar sig ur och kunder vänder sig till konkurrenter.

### **5.5 High altitude leadership som verktyg**

Det går att ifrågasätta om HAL är en ledarskapsorientering eller om det ett verktyg för att förhindra företaget att sätta sig i svåra krissituationer. Min tolkning av HAL är att det finns fyra stycken relevanta fallgropar. Där det finns olika "tips" för hur man ska göra för att inte hamna i svåra situationer. Dessa "tips" är svåra att tolka som en egen ledarskapsorientering. Utan är kanske bättre att tolka som ett ledarskapsverktyg.

I boken *High altitude leadership* är en av fallgroparna *verktygsförörelse*. Enligt boken så kan min tolkning vara farlig då den kan bli en av de åtta ursprungliga fallgroparna. Ska en ledare använda sig utav verktyget HAL så ska han eller hon vara medveten om vad det innebär. Att vara medveten om att det finns en dubbeltydighet samt veta när verktyget ska användas är viktigt. För en ledare som inte kan behärska sina verktyg kommer heller inte vara en bra ledare.

*"A fool with a tool is still a fool."*<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Schminke, D. Warner, C (2009), sid 61





## 6 Slutsatser

Det är inte alltid enkelt att driva ett företag och för att undvika att kriser leder till konkurs finns det några saker en ledare och även dess efterföljare ska tänka på. Det finns som sagt fyra stycken fallgropar som en ledare ska undvika att hamna i. För dessa kommer att missgynna företaget i den kommande krisen. Som tur är finns det hjälpmedel som ska hjälpa ledaren undvika att fastna eller hamna i fallgroparna. I tabell 6:1 finns fallgroparna med en kort förklaring till, samt ett kort tips till hur man överkommer fallgropen.

Tabell 6:1 - Fallgropar

Fallgrop	Kort förklaring	Överlevnadstips
Egoism	Med egoism menas att man sätter sig själv framför vad som är bäst för projektet eller expeditionen	Gör en övertygande saga
Arrogans	Arrogans är farligt för att det gör att medarbetare tror att de är bättre än vad de egentligen är	Visa ödmjukhet
Ensamt hjältemod	Det skapar slitningar i gruppen eller företaget och suger vinst på grund av skadorna som orsakas av ensamt hjältemod	Skapa partnerskap
Feghet	Det får medlemmar att inte utmana sig själva och företaget, detta för att det är rädda att göra fel och visa sig svaga	Mod

Det visade sig att egoism, arrogans och ensamt hjältemod har en dubbeltydighet där det i rätt tillfälle kan hjälpa företagets tillväxt. Att dra nytta av detta är dock svårt. För fastnar man i fallgroparna för länge kommer det dra ner företaget, vilket kan leda till konkurs.

För att kunna använda den min tolkningen av HAL på bästa sätt så ska en ledare se det som ett verktyg. Detta verktyg ska användas för att företaget inte ska drabbas av någon av de fyra fallgroparna. Det gäller att som utövare av verktyget vara uppmärksam att det används på rätt sätt vid rätt tillfälle.



## 7 Rekommendationer

För en företagsledare ska HAL (High altitude leadership) användas som ett sätt att hindra företaget, delar av företaget eller ett projekt att gå i konkurs. Trots att HAL främsta användnings område är i krissituationer, är det innan som det gäller att vara uppmärksam på att ledarna inte fallit i någon av de fyra fallgroparna. För att göra det kan man använda HAL som ett ledarskapsverktyg. Där gäller det att leda efter följande kriterier:

*Visa ödmjukhet*

*Arbeta i partnerskap eller små grupper*

*Visa mod och ärlighet, främst under en kris*

Arbetar företaget aktivt med att ha dessa värderingar kommer de att klara av en kris mycket bättre. För följs dessa kommer företaget inte hamna i de farliga fallgroparna som kan leda till konkurs.



## 8 Fortsatta studier

För att styrka de slutsatser som framkommit så krävs det fler företagsskildringar. Det borde även bli en större brädd på skildringar. Där även projekt och mindre företag studeras. Det är inte bara misslyckanden som skulle behövas studeras utan även fall där företag överlevt en kris väldigt bra är intressanta. Görs detta kan nya fakta tillkomma och slutsatserna ändras.

Det finns möjligheter att utveckla hur det tänkta HAL-verktyget skulle tänkas användas. Att skriva en text om hur en ledare på ett företag ska använda sig utav HAL-verktyget samt fördelarna med det, är något som skulle kunna göras.



## 9 Referenser

### 9.1 Böcker

Alvesson, M. Sveningsson, S. (2010). *Ledarskap*, Liber AB, Malmö, (ISBN 978-91-47-09492-9)

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, (ISBN 0029018102)

Burns, J. M. (1978) *Leadership*, Harper Perennial, New York, (ISBN 0061319759)

Carlsson, B. Nachemson-Ekwall, S (2004). *Guldregn - Sagan om Skandia*, Bonnier Fakta, Uddevalla, (ISBN 91-85015-35-0)

Lennefors, T. (2009). *Stockholmsrederierna: Ägandet och nätverkens betydelse för tanksjöfartens utveckling i Stockholm 1980-2000*, Stockholm, (ISBN 9197812331)

Schminke, D. Warner, C (2009). *High Altitude Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, (ISBN 978-0-0-470-34503-0)

Sjögren, H. (1999). *Spelet i Saléninvest*, Ekerlids Förlag, Stockholm, (ISBN 91-88595-31-5)

Wright, P. L. (1996). *Managerial leadership*, Routledge, University of Michigan, (ISBN 0415110688)

### 9.2 Dokumentärer

Berg, A. (2008). *Skandia-affären*, P3 Dokumentär, Stockholm

Gibney, A. (2005). *Enron - The Smartest Guys in the Room*, Lionsgate, USA, (EAN 5060052410726)

### 9.3 Internet

Halpern, T. (2012). Richard Fuld S. Jr. 1946-, [www.referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com) (2012-05-21)