



När VD-rollen inte går att rekrytera bort

Ett strukturellt problem i stora bolag

Jag har ännu inte träffat en VD i ett större bolag som inte upplever att rollen blivit allt mer krävande. Arbetsbelastningen har ökat. Tempot har ökat. Komplexiteten har ökat.

Samtidigt har förväntningarna på vad en VD ska bära, besluta och leverera blivit både bredare och djupare. Det gäller oavsett bransch, ägarform eller marknad.

Den vanligaste slutsatsen blir därför logisk – men ofta fel: **vi behöver rätt person.**

Mer erfarenhet. Tyngre meritlista. Starkare CV. I praktiken leder det till att man söker den mest kompletta individen man kan hitta.

Problemet är att samma mönster ofta upprepas, oavsett vem som tillträder.

Ett antagande som sällan ifrågasätts

Det finns ett djupt rotat antagande i näringslivet: att ledarskapets kvalitet främst avgörs av individens kompetens, erfarenhet och personlighet.

Men det antagandet förklarar inte varför även mycket erfarna, skickliga och beprövade VD:ar fastnar i operation, brandsläckning och fragmenterade beslut – trots tydliga ägare, styrelser och strategier.

När samma utfall uppstår gång på gång är det sällan individen som är grundproblemet.

Kärnproblemet är strukturellt

Problemet är att VD-rollen i många stora bolag saknar ett fungerande exekutivt system.

VD förväntas översätta ägarvilja till strategi, strategi till prioriteringar och prioriteringar till operativ verklighet – i en organisation med tusentals beroenden, intressen och beslutsnivåer.

Allt detta sker ofta:

- utan en tydlig metod för exekvering
- utan en struktur som skyddar fokus
- utan ett system som gör uppföljning och kontroll hanterbar

När systemet saknas tar organisationens tröghet över.

Vad som händer när systemet saknas

När exekveringen inte är systematiserad sugs VD oundvikligen in i operation. Inte för att viljan saknas – utan för att organisationen kräver det.

Konsekvenserna blir välkända:

- Strategi urholkas i taktiska kompromisser
- Beslut fördröjs eller sprids ut
- Handlingskraft försvinner i koordination
- Narrativet börjar ägas av marknad, media och analytiker

Utåt ser det ofta ut som ett ledarskapsproblem. I verkligheten är det ett konstruktionsproblem.

Den obekväma insikten

Att byta VD utan att förändra hur ledarskapet fungerar i praktiken innebär ofta att man upprepar samma försök – med en ny person.

Ju större bolag, desto mindre utrymme finns för improviserat ledarskap. Ju högre komplexitet, desto viktigare blir hur ledarskapet är organiserat, inte bara vem som leder.

Det är därför frågan sällan borde vara: **vem är rätt VD?**

Utan snarare: **hur är VD-rollen faktiskt designad för att fungera i dagens verklighet?**

En avslutande reflektion

Ledarskap i stora bolag misslyckas sällan på grund av brist på kompetens. Det misslyckas när ansvaret överstiger strukturen.

Och det är ett problem som inte går att rekrytera bort.
