



# Avslöja varför strategi dör i komplexa organisationer – och varför VD-rollen är felkonstruerad i praktiken

## Inledning: ett återkommande mönster

I stora, komplexa organisationer upprepas samma förlopp.

Strategier formuleras med omsorg. Ägardirektiv är tydliga. Ledningsgrupper är kompetenta. VD-rollen bemannas av erfarna och skickliga individer.

Ändå inträffar samma utfall:

- Strategi tappar genomslag
- Beslut tar längre tid än planerat
- Organisationen blir successivt mer reaktiv
- Tempot ökar, medan riktningen försvagas

Utifrån ser detta ofta ut som ett ledarskapsproblem. I praktiken är det ett strukturellt fenomen.

## Ett antagande som sällan ifrågasätts

När strategin inte får effekt hamnar analysen nästan alltid i samma slutsats: organisationen behöver rätt person i VD-rollen.

Mer erfarenhet. Tyngre meritlista. Starkare CV.

Antagandet är begripligt, men otillräckligt. Det förklarar inte varför samma mönster uppstår oberoende av vem som tillträder rollen. Inte heller varför även mycket erfarna VD:ar upplever att strategiskt utrymme snabbt trängs undan av operativa krav.

När utfallet är konsekvent över tid pekar det sällan på individen. Det pekar på konstruktionen.

## Kärnproblemet: från ansvar till struktur

I många stora organisationer saknar VD-rollen ett sammanhållet exekutivt system.

VD förväntas samtidigt:

- tolka ägarvilja
- formulera strategi
- prioritera mellan konkurrerande initiativ
- säkerställa genomförande i en organisation med hög komplexitet

Detta sker ofta utan:

- en gemensam metod för exekvering
- strukturer som skyddar strategiskt fokus
- systematik för uppföljning och faktisk kontroll

När strukturen inte bär ansvaret gör organisationens inbyggda tröghet det.

## När exekveringen inte är systematiserad

Avsaknaden av ett exekutivt system leder inte till passivitet, utan till felriktad aktivitet.

VD:n dras in i operativa frågor därför att organisationen kräver beslut, samordning och närvaro. Det är inte ett uttryck för bristande disciplin, utan för strukturell nödvändighet.

Utfallet blir ofta:

- strategiska avvägningar ersätts av taktiska kompromisser
- beslut fragmenteras över tid och nivåer
- handlingskraft försvinner i koordinering
- det externa narrativet formas av marknad och omvärld snarare än av ledningen

VD:n blir mer upptagen, men mindre styrande.

## Missförståndet kring vad operativt ledarskap innebär

I många styrelser finns fortfarande föreställningen att VD inte ska vara operativ. Det är en förenkling som skapar mer friktion än klarhet.

I komplexa organisationer behöver VD vara operativ på rätt nivå:

- beslut
- prioriteringar
- undanröjande av strukturella hinder
- konsekvent uppföljning

När detta utrymme saknas fylls rollen istället av:

- intern koordinering
- mötesintensitet
- reaktiv rapportering

Det är inte ett val, utan en konsekvens av hur rollen är organiserad.

## Varför strategi försvagas i komplexa system

Ju högre komplexitet, desto mindre utrymme finns för informell styrning.

Strategi kräver då inte mer vision, utan högre exekutiv precision:

- tydliga val
- konsekventa prioriteringar
- synlig uppföljning
- faktisk kontroll över genomförandet

Utan detta reduceras strategi till ett dokument snarare än ett styrande ramverk. När strategi inte leds systematiskt förlorar den gradvis sin funktion i vardagen.

## En konsekvens som sällan adresseras

Att byta VD utan att förändra hur ledarskapet är strukturerat leder ofta till samma utfall med en ny person.

I takt med att organisationens komplexitet ökar minskar betydelsen av individuell kapacitet, medan betydelsen av rollens konstruktion ökar.

Frågan blir därför mindre vem som leder, och mer hur ledarskapet är designat att fungera.

## Avslutande reflektion

Ledarskap i stora organisationer fallerar sällan på grund av bristande kompetens. Det försvagas när ansvar överstiger tillgänglig struktur.

Det är ett systemproblem – och därmed inte något som går att rekrytera bort.

## Avslutande riktning

Den här texten är inte skriven för att skapa reaktion.

Den är skriven för att skapa klarhet kring hur strategi faktiskt leds i komplexa organisationer.

För styrelser, ägare och VD:ar som vill förstå varför strategiskt arbete tappar kraft – och vad som i praktiken krävs för att återta styrning – börjar arbetet alltid i hur ledarskapet är strukturerat.

**Growth Mind arbetar med exekutiv struktur, styrning och riktning i komplexa system.**

För dialog kring styrelse, VD-roll eller exekveringsstruktur: [Erik@GrowthMind.se](mailto:Erik@GrowthMind.se)