



"Jag har alltid gillat underpresterande företag. Om allting annat är bra så är ledarskapet hyfsat lätt att ordna till", säger Christer Gardell. FOTO: KARIN NILSSON

"Jag letar efter dåligt ledarskap"

KRÄVER LEVERANS Christer Gardell kallar sig själv aktieaktivist. Han ställer hårda krav på ledarskapet i de bolag han väljer att investera i.

När du investerar i ett bolag – vad är det första du tittar efter i ledarskapet?

– Jag brukar leta efter dåligt eller otillräckligt ledarskap och gå in i de bolagen och förändra. Om ett bolag som borde vara bra underpresterar beror det ofta på att ledarskapet är dåligt. Tieto är ett exempel på det. Lindex ett annat.

Vilka saker i ledarskapet tummar du aldrig på?

– Att ha koll på läget och kunna detaljerna och ha leveransprecision i högt tempo. En rätt intressant observation är att sådana ledare som vi har plockat bort, alltså som vi har bedömt som otillräckliga, är väldigt populära internt.

Hur då?

– De är oftast genier vid powerpointprojektorn. De är goda kommunikatörer. Ofta lite för bussiga. Många uppfattar att gott ledarskap ska vara detsamma som att vara bra på att snacka och vara allmänt bussig. Men oftast är det två varningsflaggor från mitt håll och oftast där man hittar de dåliga ledarna.

Så för det mesta byter du ut ledningen?

– Inte för det mesta, men ofta. Om man går tillbaka till 1996, då jag var på Custos, så har nog ledarskapet förändrats säkert i mer än 50 procent av de bolag vi gått in i.

Hur har din egen syn på ledarskapet förändrats?

– Förut var vd:n kungen och styrelserna passiva och okunniga. Nu har styrelsearbetet professionaliserats, den har tagit mer makt och vd:ns roll har blivit mer exekutiv, att fokusera och leverera och sedan en tydlig rapportering till styrelsen.

Om jag skulle bli vd i ett av dina bolag, vad kräver du av mig då?

– Ett: du är affärsman. Två: att du verkligen vill ha jobbet, att du har en inre drivkraft och motor. Och att du kan grejerna och sätter dig in i detaljerna och inte glider ovanpå. Din uppgift är att höja organisationen och sedan leverera efter uppsatta mål. Att ha förmågan att på ett effektivt sätt, med piskan och moroten, se till att

organisationen blir högpresterande.

Och gentemot styrelsen – lyda eller vara bråkstake?

– Det är viktigt att du som vd vågar stå upp mot en styrelse där det finns skilda åsikter. Börjar du kompromissa med sådant du tycker är viktigt – dina ideal och det som du tror på – blir du efter ett tag själv en del av problemet. Det är viktigt att ställa krav på din styrelse. Det finns vägar att utmana den, du kan till exempel föra fram dina synpunkter till ägaren.

Hur mycket plats tar du själv i styrelsen?

– Jag försöker jobba hårt. Jag har oftast en klar bild av vart jag vill någonstans när jag går in i en styrelse. Självklart måste jag vara pragmatisk och lyhörd. Man måste alltid vara beredd att ändra på sig. Det måste man göra rätt ofta.

Är du den bråkstake som du ofta utmålas som i medierna?

– Nej, nej. Men jag är viljestark. Och oftast kanske lite mer påläst än andra styrelseledamöter. Man blir obekvämt om det blir en konflikt med styrelsen. Men arbetet förbättras med många konflikter.

Hur ser du på könsfördelningen i svenska styrelser?

– Det är väl okej. Men jag tycker att det är fel att fokusera på styrelsen och styrelsekvotering. Krutet ska läggas på att kvinnor har samma förutsättningar och att de lättare ska kunna nå höga operativa befattningar. Då kommer könsfördelningen att bli 50/50 av ren naturkraft.

Vem är näringslivets bästa chef?

– Johan Molin på Assa Abloy och Ola Rollén på Hexagon. De är två bra exempel på ledare enligt den här modellen som jag pratar om. De levererar.

FREDRIK EMDÉN
fredrik.emden@chef.se

Chef.

I samarbete med tidningen Chef.

FAKTA

Christer Gardell

Gör: Vd på Cevian Capital. **Ålder:** 52. **Familj:** Fru och tre döttrar. **Bor:** Saltsjöbaden. **Övrigt:** Utbildad civilekonom vid Handelshögskolan i Stockholm. Jobbade på McKinsey och Nordic Capital innan han 1996 utsågs till vd för investmentbolaget Custos. 2002

bildade han tillsammans med Lars Förberg investmentfonden Cevian Capital.

Tre tips

1 Kompromissa inte med sådant som du tycker är viktigt. Ta hellre en konflikt. Konflikter är bra.

2 Man ska inte ta in en massa människor som är likadana. Styrelsearbetet förbättras med många konflikter.

3 Gott ledarskap handlar inte om att vara bussig, utan om att skapa resultat. Du kan så klart vara bussig och leverera, men att vara enbart bussig räcker inte.