



**HÖGSKOLAN VÄST**

**Institutionen för ekonomi och informatik**

# **Den allsmäktige**

**– En kvalitativ studie i komplext ledarskaps anpassning till dagens organisationssamhälle**

**Kandidatuppsats i företagsekonomi 15 hp  
Vårterminen 2011  
2011-05-28**

**Författare: Mattias Nilsson  
Handledare: Bengt Kjellén  
Examinator: Stefan Lagrosen**

# Sammanfattning

I organisationers begynnelse fanns en annan typ av verklighet mot den vi idag kan se. Dagens organisationssamhälle är starkt förändrat med en större globalisering och ett fragmenterat samhällsliv. Tillsammans med organisationers jakt på effektivisering och vinstmaximering skapas nya strukturer och former av organisering. Med dessa förändringar i organiseringen och organisationssamhället skapas även en ny verklighet för individer i VD-roller att verka i.

Mer aktuellt än någonsin verkar också de många avhopp och avskedanden av individer i denna roll vara. I min studie undersökte jag därför huruvida ansvar och krav på en VD är anpassade till dagens organisationssamhälle för att möjliggöra uppfyllandet av rollen. Denna frågeställning besvarar jag genom att studera vilka krav som ställs av omgivningen på individen i en VD-roll, hur individen i VD-rollen ser på sin roll och vad VD-rollen innebär i praktiken.

Vad jag såg var att man i dagens organisering kan se en anpassning till den komplexitet som dagens organisationssamhälle innebär. Den ökade kunskapsnivån i samhället och organisationerna som man kan se idag skapar en möjlighet till en ökad decentralisering som också medger en anpassning av ledarrollen.

Jag såg dock en diskrepans i de krav som ställs av företagsstyrelsen på individerna i rollen mot hur de själva upplever innehållet i sin roll och därigenom även sin person eftersom deras självidentitet påverkas till stor del av deras egenupplevelse av sin ledarroll. En diskrepans såg jag även mellan rollens praktik relaterat till både hur individen ser på sin roll samt hur omgivningen ställer krav på individen.

Dessa delar anser jag bör ligga på företagsstyrelserna att arbeta med för att utforma sina krav anpassat till rollens praktik och individens egenupplevelse av rollen. Detta skulle kunna underlätta individernas möjlighet att uppfylla kraven på VD-rollen och lyckas i sitt arbete eftersom de idag har en mycket krävande arbetssituation med långa arbetsdagar och stora ansvar.

**Nyckelord:** Verkställande direktör, komplext ledarskap, organisationsmodell, organisationssamhälle, företagsstyrelse

# Abstract

**Title:** The almighty – A qualitative study in complex leadership's adaption to today's organisational society

**Summary:** In the beginning of organisations there was a different kind of reality to what we see today. Today's organisational society is profoundly altered with a greater globalisation and a more fragmented society. Together with the strive for increased efficiency and profit maximisation by the organisations, this leads to new structures and organisational models. These changes in the organising and organisational society also create a new reality for the individuals in a CEO's role to operate in.

More topical than ever seem also the many defections and dismissals of individuals in this role to be. In my research I therefore studied whether responsibilities and requirements for a CEO are adapted to today's organizational society to enable the fulfilment of the role. I reach the conclusion for this question by studying the requirements for the CEO role, the individual's self-experience of the role and the practice of the CEO role.

What I found was that an adaption to the complexity of today's organizational society can be seen in today's organisational models. The increased level of knowledge in society and organisations create an opportunity for greater decentralisation which also allows for an adjustment of the leadership role.

I did, however, find a discrepancy in the demands made by the board of directors for the individuals in the role relative to their own self-experience of the role, and thereby also their persona as their self-identity is largely influenced by their self-experience of their leadership role. I also found a discrepancy between the practice of the role and the individuals self-experience of the role as well as the requirements made on the individual in the role.

I consider these discrepancies to be the responsibility of the board of directors to ensure they are taken into account for when the requirements for the individuals in the role are defined. This could facilitate better possibilities for the individuals in the role to succeed as today's reality includes a demanding working environment with long hours and great responsibility.

**Key words:** Chief Executive Officer/Managing Director, complex leadership, organisational model, organisational society, board of directors

# Förord

Min resa mot civilekonom startade våren 2010 då jag hade varit i en ny roll i mitt arbete en tid och tyckte jag behövde mer marknadsföringskunskaper. Jag hittade en grundkurs i företagsekonomi som innehöll marknadsföring, affärsredovisning och organisationsteori. ”Lika bra att ta hela grundkursen”. Sagt och gjort och i slutet av terminen hade jag hittat organisationsvetenskapen.

Min oerhörda lust att sätta mig in i de olika aspekterna av detta ämne gjorde att jag 1,5 år senare hade tagit 180 högskolepoäng och en ekonomie kandidat-examen. Förutom nationalekonomin, juridiken, statistiken och de övriga inriktningar inom företagsekonomi fördjupade jag mig i organisationsvetenskapen; organisationshistoria, organisationsbeteende, kultur, makt, struktur, strategi, förändring, lärande och ledarskap bland annat. Trots ett krävande heltidsjobb kändes det aldrig tufft att läsa i detta snabba tempo, och jag fick ett större och större intresse för disciplinen.

Inför valet av examensarbetsämne hade jag flera olika tankar på fördjupande studier, men det fascinerande ledarskapet, och framförallt VD-rollen med ett koncentrat av ledarskap som mynnar ut i, enligt mig, den mest komplexa ledarrollen, blev mitt slutgiltiga val.

Under arbetet med denna studie har jag fått en oerhörd fördjupad kunskap, inte bara i det komplexa ledarskapet utan i organisering och organisationsteori i stort. Arbetet har bara ökat mitt intresse för fortsatta studier inom ämnet.

Jag vill i detta förord passa på att tacka de personer som haft stor betydelse för mina möjligheter att genomföra denna studie:

Bengt Kjellén, min handledare. Tack för dina råd under arbetet och ditt upplägg på hela C-kursen inom organisationsvetenskap som är utomordentligt planerat och förberedde mig för det hårda arbetet med denna studie. För alla mina framtida vetenskapliga arbeten kommer jag alltid se till att ”låta författarna tala med varandra” med ”en tanke per stycke”!

Akbar Seddigh och Ulf Skough, mina respondenter. Trots era fulltecknade kalendrar var det aldrig någon tvekan att låta mig få ta del av den information jag behövde för detta arbete och till de tidlinjer som behövdes. Ett stort tack för denna suveräna inställning och hjälpsamhet från er båda!

Anders. Utan dig och ditt stöd hade det aldrig varit möjligt att genomföra detta!

”*Välj kloka, förnuftiga och erfarna män ur var och en av era stammar, så gör jag dem till era ledare.*”  
5 Mos 1:13

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problembakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Problemformulering .....	4
1.4 Syfte.....	4
<b>2. Metod .....</b>	<b>5</b>
2.1 Författarens vetenskapssyn .....	5
2.2 Kvalitativ metod.....	6
2.3 Studiens design .....	6
2.4 Urval.....	8
2.5 Källkritik, tillförlitlighet och överförbarhet .....	9
2.5.1 Kritik till val av källor.....	9
2.5.2 Tillförlitlighet.....	10
2.5.3 Överförbarhet.....	10
2.6 Kritik till vald metod .....	11
2.7 Författarens förförståelse.....	11
<b>3. Litteraturdata.....</b>	<b>12</b>
3.1 Organisationsmodellernas utveckling.....	12
3.1.1 Organisationsteorins utveckling före 1945.....	12
3.1.2 Organisationsteorins utveckling mellan 1945-1980.....	15
3.1.3 Organisationsteorins utveckling efter 1980 .....	16
3.2 Omgivningens krav på ledaren .....	19
3.3 Individens egenupplevelse av ledarrollen.....	20
3.3.1 Identitet .....	20
3.3.2 Egenbeskrivning av ledarrollens innehåll av individen.....	21
3.3.3 Egenbeskrivning av individens egenskaper i ledarroll .....	22
3.3.4 Richard Bransons egenupplevelse.....	23
3.3.5 Ebba Lindsös egenupplevelse.....	24
3.4 Ledarrollens praktik.....	26
3.4.1 VDs arbetsuppgifter .....	27
3.4.2 Forskningsresultat.....	29

<b>4. Empirisk data</b> .....	<b>33</b>
4.1 A+ Science, den studerade organisationen.....	33
4.2 Omgivningens krav på ledaren.....	34
4.2.1 Akbar Seddigh.....	34
4.2.2 Att rekrytera en VD – ett samtal om omgivningens krav.....	35
4.3 Individens egenupplevelse av ledarrollen.....	36
4.3.1 Ulf Skough.....	37
4.3.2 Att verka i en VD-roll – en intervju om individens egenupplevelse.....	37
4.4 Ledarrollens praktik.....	38
<b>5. Analys och diskussion</b> .....	<b>40</b>
5.1 Omgivningens krav på ledaren.....	40
5.2 Individens egenupplevelse av ledarrollen.....	41
5.3 Ledarrollens praktik.....	43
5.4 Dagens ledarroll relaterat till organiseringens och ledningens utveckling.....	45
5.5 VD-rollens förutsättningar relaterat till dagens verklighet.....	46
<b>6. Slutsatser</b> .....	<b>49</b>
<b>7. Referenser</b> .....	<b>51</b>
<b>8. Bilagor</b> .....	<b>54</b>

# 1. Introduktion

*I detta inledande avsnitt presenterar jag bakgrunden till det problem mitt arbete är inriktat på. Jag kommer här att föra mina diskussioner om vikten av att studera problemområdet samt definiera min problemformulering. Jag kommer också redogöra för viktiga och grundläggande begrepp för mitt arbete.*

## 1.1 Problembakgrund

I organisationers begynnelse fanns en annan typ av verklighet mot den vi idag kan se. En ständig utveckling av samhället i stort ger stora förändringar på organisationer genom en påverkan på organisationsmodellerna som bygger upp och definierar våra organisationer. I jakten på effektivisering och vinstmaximering skapas nya strukturer och former av organisering. En förtätning av det sociala landskapet pågår och har varit pågående under lång tid (Ahrne & Papakostas 2002). Tillsammans med en pågående globalisering leder detta till ett mer fragmenterat samhällsliv med ett ökat beroende av ett större antal organisationer för enskilda organisationer. Det skapar också ett förändrat organisationssamhälle där fler organisationer över större geografiska områden ingår i organisationers nätverk. (ibid.).

Den förtätning som pågår består av att organisationer rationaliseras och på så sätt ökar sina organisatoriska resurser på bekostnad av dess mänskliga resurser vilket skapar utrymme för nya organisationer att etableras. Förtätningen är också en effekt av den delning av organisationer som sker genom att man lägger ut delar av sin verksamhet på entreprenad genom så kallad outsourcing. Även avknoppningar av verksamheter kan skapa en förtätning i det organisatoriska landskapet. (ibid.).

En ökad globalisering och förtätning av det organisatoriska landskapet skapar fler gränser som måste passeras i det operationella arbetet för organisationer. Man måste samtidigt anpassa sig efter ett större antal uppsättningar regler, inta fler positioner samt ta del av mer information. (ibid.).

Med bakgrund av det ovan skrivna menar Ahrne et al (2002) att vi nu ser resultatet i ett nytt organisationssamhälle. Dock menar Brunsson & Jacobsson (2000 i Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2006) att den globalisering man kan se i dagens samhälle mer och mer kännetecknas av likriktningar och standardiseringar. Genom isomorfism förändras organisationerna från påverkan av sina interaktioner i organisationslandskapet och man kan se att

organisationsformerna blir mer lika varandra även över organisationsfältsgrensarna (Eriksson-Zetterquist 2009).

Samtidigt är ledarskapsbegreppet mer aktuellt än någonsin. Starka och tydliga ledare hyllas i media och framställs som samtidens hjältar (Jönsson & Strannegård 2008) eller ställs till svars inför allmänheten för dåliga resultat eller omstruktureringar som påverkar organisationens individer. Även historien och myternas värld visar på samma bild av ledaren som en ensam hjälte som stark och tydlig kämpar för sin ära och sak (Bolman & Deal 2003). Genom denna individfokuserade syn på ledaren bortser man från den verklighet i vilken denne verkar och som skapar ledarens spelplan (ibid.).

Ledarskapet är också aktualiserat i media genom en strid ström av rapporteringar om avhoppande verkställande direktörer (VD). Det yttersta ledarskapet i organisationerna verkar lida av en ihärdig förlust av ledare. Bara genom att slumpmässigt titta i en branschtidning som Biotech Sweden (Nordens största inom bioteknik) kan man under cirka två månaders tid i slutet av förra året och början av detta läsa om en mängd avhoppande personer i en VD-roll ('Ännu en VD kliver av' (2010) (angående Merck-Seqants VD, men som även refererar till ytterligare tre nyliga avhopp på Swedish Orphan Biovitrum, A+ Science och Sweden Bio), 'Chemels VD hoppar av' (2010), 'Pygargus får ny VD' (2011), 'Ny VD på Orexo' (2011), 'Stilles VD hoppar av' (2011)).

Ett tankescenario skapat ur alla dessa synvinklar tillsammans visar individen i en VD-roll, ständigt observerad och ifrågasatt från alla håll; av organisationen, styrelsen, media och samhället i övrigt. En ensam ledare som står framför en ny och okänd omvärld, det nya organisationssamhället med de implikationer detta har på ledningen av en enskild organisation, samtidigt som dennes organisation pulserar bakom ryggen och väntar på rationella beslut som ska skapa deras framgång. Plötsligt lämnar hjälten sin organisation men kraven på den tomma rutan i organisationsschemat kvarstår. Den pulserande organisationen myllrar likt en myrstack vars struktur har ryckts bort samtidigt som övriga intressenter riktar sina krav mot den tomma platsen. Snart kommer en ny individ fylla denna och ta på sig alla de krav som väntar på att få en ägare, men trots de bestående kraven fortsätter omvärlden förändras.

Vid en förändring i organisationssamhället skapas en ny verklighet för individen att verka i och att kraven på denna kvarstår utan anpassning till hur det omgivande samhället utvecklas skulle således skapa en situation där det blir en omöjlighet för individen att uppfylla kraven.



## 1.2 Problemdiskussion

Att verka i en VD-roll innebär ett stort ansvar för inte bara ledningen av företaget och dess resultat utan även en hel organisation av individer. Då man studerar organisationsvetenskaplig litteratur läser man om ledarens ansvar i var och varannan publikation. Att summera allt det som litteraturen menar en ensam ledare i rollen som VD ska ansvara för blir till en ogripbar ekvation. Hur omfattande är egentligen listan på allt ansvar som åligger en VD?

Företag har sedan urminnes tider letts av en enskild person, men dagens företag och organisationssamhälle ser som beskrivet väldigt annorlunda ut med större och globaliserade organisationer. Samtidigt har branscherna blivit mer komplexa med den ökade teknologiska utvecklingen. Att vara VD för ett företag på 1930-talet borde ha inneburit en annan verklighet för individen med mindre, mer lokala och nationella organisationer tillsammans med en mindre komplex bransch. Ett ökat ansvar för den enskilda individen borde vara ett resultat av dessa utvecklingar?

Dessutom har administrationen av att driva ett företag blivit mer omfattande genom förtätningen i organisationslandskapet. Genom denna globalisering och förtätning och den samtidiga isomorfska påverkan på organisationerna så borde kraven på VD också påverkas och utvecklas inom och mellan organisationsfälten. Har dessa krav utvecklats i samma hastighet och riktning för att skapa möjligheter för individer att verka i rollen, eller är de många avhoppen man kan se från VD-rollen en indikation på att kraven inte harmoniserar med verkligheten?

I denna stund befinner sig den organisation inom vilken jag är anställd av i en situation där den tidigare VD:n har fått sluta från sin tjänst och där man nu söker efter en ny individ att leda organisationen. Detta tillstånd i organisationen skapar frågeställningar inom mig huruvida organisationssamhällets utveckling, som medfört en komplexare verklighet för ledaren med nya och fler kontaktytor och därigenom nya samarbetsformer, i relation till organisationernas nya och slimmade kostymer har skapat en obalans i möjligheterna att verka i en ledande roll för dagens organisationer. Jag ställer mig också frågan om organisationsmodellernas utveckling har följt med i samma takt som organisationssamhället utvecklats och därmed möjliggör en god ledning av organisationer. Hur ser dagens ledarroll ut i relation till den historiska utvecklingen av ledarrollen och relaterat till samtidens organisering? Onekligen bör komplexiteten i VD:s arbetsuppgifter ha vuxit, men har organiseringen och

kraven anpassats utifrån dessa? Detta ville jag därför studera närmare genom nedanstående problemformulering.

### 1.3 Problemformulering

Är ansvar och krav på en verkställande direktör anpassade till dagens organisationssamhälle?

Denna fråga besvarar jag genom följande delfrågor: Vad ingår i VD-rollen? Vilka krav ställs av omgivningen på individen i en VD-roll? Hur ser individen i VD-rollen på sin roll? Vad innebär VD-rollen i praktiken?

### 1.4 Syfte

Genom att studera utvecklingen av organisationer och ledarskap och att genom analys ställa dessa utvecklingar mot dagens innehåll och krav på en ledare undersöker jag om dagens organisationssamhälle borde mana till en förändring i ledarmodellen.

## 2. Metod

*I detta andra avsnitt vill jag beskriva hur jag genomfört min studie för att uppnå mitt syfte och besvara mina frågeställningar. Jag redogör för och motiverar valet av min undersökningsmetod samt diskuterar metod- och källkritik. Min egen syn på vetenskap samt förståelse inom området redovisar jag också.*

### 2.1 Författarens vetenskapssyn

Eftersom jag har en bakgrund inom läkemedelsforskningen där jag under flera år arbetat med kliniska prövningar (läkemedelsstudier i människa för att undersöka ett läkemedels säkerhet och effekt) måste jag konkludera att min primära vetenskapssyn är den positivistiska med sin syn på att källan till kunskap är det man kan iaktta med sina sinnen och det som man logiskt kan räkna ut. Dessa är de två enda källorna till sann kunskap enligt positivismen (Thurén 2007). Det vi inom klinisk läkemedelsforskning inte kan bevisa med hjälp av den insamlade datan och de statistiska analyserna måste förkastas, och inte förrän data tydligt visar på en sann kunskap kan den accepteras. Utan denna syn på vetenskapen kan man orsaka stor skada på människor om man tillåter ett läkemedel att marknadsföras utan att effekt och framförallt biverkningar tydligt dokumenterats. Denna vetenskapssyn präglas således av kvantitativ och induktiv metod, där man drar slutsatser ur empirisk data (Thurén 2007).

Då jag studerar forskningsfrågor av den typ som detta arbete innehåller så väljer jag däremot att se till övrig vetenskapsmetodik eftersom jag anser att forskning inom organisationsvetenskapen, som så starkt är påverkat av individer och interindividuella interaktioner, inte kan förklaras genom den mer naturvetenskapligt knutna metodiken och det kvantitativa perspektivet. För att finna en förståelse för den verklighet man studerar inom en stor majoritet av dessa frågeställningar anser jag att man måste involvera andra sätt att finna kunskapen. Med detta vill jag inte säga att de båda vetenskaperna är helt skilda vad gäller lämplighet i metod, det finns många studier gjorda inom organisationsvetenskapen som använt sig av den positivistiska och induktiva metoden och som i dessa fall har varit en fullständigt korrekt metod att använda. Eftersom mina frågeställningar dock rör mer övergripande trender, subjektiv upplevelse och mellanmänniska aspekter som inte kan studeras fullt ut med hjälp av dessa metoder eller med hjälp av detta perspektiv ansåg jag att i just denna studie var dessa inte lämpliga.

Jag ansåg därför att en allmän tolkningslära var en mer passande metod att använda sig av i den del av samhällsvetenskaplig forskning som denna studie behandlar. Jag hade bland annat planer på att studera ett övergripande fenomen, en utveckling, och behövde därför få en egen förståelse för processen som föregått samt att jag, som kommer presenteras senare i detta avsnitt, även planerade att tolka individers egna uppfattningar om sin person och roll.

## 2.2 Kvalitativ metod

För detta arbete valde jag därför en kvalitativ metod eftersom denna metod innebär att jag som observatör använder min subjektiva syn på det jag studerar. Detta till skillnad från att stå utanför omvärlden och studera den objektivt som den traditionella metoden innebär. (Backman 1998). Denna metod, där ett tolkande angreppssätt är ett lämpligt sådant, ser till begreppen innebörd, kontext och process till större del, och man studerar hur individen tolkar och formar sin verklighet till skillnad från den objektiva verkligheten. Den processuella delen av den studie som jag ville genomföra skapade en lämplighet till att använda denna metod. (ibid.).

## 2.3 Studiens design

Jag delade upp min studie i fyra delar för att kunna få en tydligare insamling av data och för att kunna besvara mina delfrågor som ledde fram till min huvudanalys.

I den första delen studerade jag organisationsmodellernas utveckling över tid samt utvecklingen av ledarskapsbegreppet över tid. Jag sökte en teoretisk bas i denna del av studien genom litteratur om organisationsmodeller, ledarskap samt VD-rollen. Syftet med detta var att få data på hur organisationsmodeller har utvecklats samt hur ledarrollen har följt med i denna utveckling. Genom att studera den historiska utvecklingen ville jag se hur den har anpassats i takt med det omgivande samhällets utveckling och kunna skapa mig en uppfattning om ”var man varit” för att förstå ”var man är” när det kommer till krav och ansvar i rollen. I den historiska delen av studien ville jag skapa mig en syn på hur organiseringen sett ut och utvecklats och samtidigt hur ledarrollens ansvar och uppgifter samt synen på ledaren utvecklats.

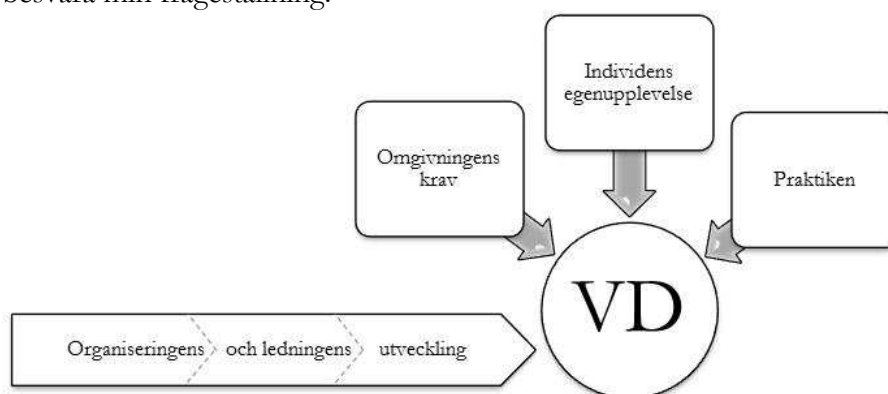
I den andra delen studerade jag omgivningens syn och krav på individen i en ledarroll. Här genomförde jag en intervju med en styrelseordförande på ett

företag som nyligen tillsatt en ny VD. Syftet med denna intervju var att få en bild av vilka krav man ställer på individer som ska verka i en VD-roll och på så sätt kunna samla in data angående dagens krav på VD-rollen. Med en teoretisk bas ville jag komplettera denna empiri och sökte därför data inom litteraturen på kraven och ansvaren i VD-rollen. I litteraturen sökte jag efter kompletterande data som visade dels på de formella kraven som ligger på VD-rollen i form av lagligt ansvar samt vilka arbetsuppgifter som ligger på individen. Jag sökte också efter källor som visade på synen på individen som agerar i en VD-roll samt de krav som omgivningen ställer och som därigenom kan identifieras vid rekryteringssituationer.

I den tredje delen studerade jag individer i VD-rollens syn på sin egen person och roll. Här genomförde jag en intervju med den ny tillsatte VD:n i det företag där jag intervjuat styrelseordförande. Syftet med detta var att komplettera bilden av VD-rollen med att se hur individernas egna krav på rollen stämmer överens med omgivningens krav. Jag kompletterade även denna del med tidigare och aktuella forskningsresultat om individers upplevelse av sin egen ledarroll för att få en mer komplett bild. I denna litteratur sökte jag främst källor som visade på vilka uppgifter individer i ledarrollen anser ligga på sin roll samt deras syn på sig själva och deras identitet av en ledarroll.

I den fjärde delen studerade jag den faktiska verkligheten av VD-rollen. Här bad jag ovannämnda VD vid en slumpmässigt utvald vecka ta anteckningar om vad arbetet som VD bestått i under just den veckan (se Bilaga 3). Den insamlade datan sammanställde jag sedan genom att gruppera de aktiviteter som VD antecknat. Grupperingen gjordes för att visa på de övergripande arbetsuppgifterna som utförts och inte varje enskild uppgift under veckan. De olika gruppernas sammanlagda tid räknades ut till en genomsnittlig tid per dag och en procentsats av helheten räknades fram. Övriga analyser som bland annat gick ut på att se till den ökade globala verkligheten för individen i sin arbetsvardag genomfördes på liknande sätt då detta tydliggjorde den insamlade datan. En deskriptiv sammanställning gjordes av datan i helhet. Syftet med att samla in denna data var att jag ville se vad de faktiska arbetsuppgifterna består av relaterat till omgivningens krav och individens krav och egenupplevelse. Eftersom tid inte fanns att följa VD under en längre period kopplade jag dessa få dagars anteckningar till tidigare forskning som fanns om det egentliga praktiska innehållet i ledarroller.

Dessa delar sammanförde jag sedan i en övergripande analys för att kunna besvara min frågeställning.



Figur 1 Studiens design

## 2.4 Urval

Med tanke på att jag personligen är verksam inom läkemedelsbranschen är detta ett fält som intresserar mig särskilt varför jag valde att göra mitt urval inom denna bransch. Jag följde därför under en tid läkemedels- och bioteknikbranschen i nyhetsflödena för att identifiera företag som aktivt sökte eller nyligen informerat om tillsättningen av en ny VD. Jag ville hitta ett företag där det inte gått särskilt lång tid sedan processen med att tillsätta en VD hade avslutats för att data skulle samlas in i nära anslutning till händelserna.

Från de företag som var intressanta i detta hänseende valde jag att granska dem utifrån hur globaliserad deras verksamhet var eller hur deras utveckling kan anses vara globaliserande, alltså att de har en strategi till internationell tillväxt och närvaro i flera områden samtidigt. Jag granskade också företagen utifrån deras storlek eller möjlighet till tillväxt, alltså företagets utvecklingskede.

Utifrån denna granskning valde jag att kontakta A+ Science, ett så kallat kontraktsföretag (Contract Research Organisation (CRO)) inom läkemedelsbranschen. Med tanke på att de är ett kontraktsföretag såg jag deras möjligheter till tillväxt som stora eftersom en allt större del av läkemedelsföretagens arbete läggs ut på CRO-företag då de önskar minska sin egna kritiska massa. CRO-företagen har också stor potential till större globalisering eftersom de flesta läkemedelsprövningarna bedrivs i en global miljö varför CRO-företagen måste ha en global närvaro. A+ Science nuvarande strategi handlar om tillväxt och att skapa en ledande position internationellt vilket gjorde att jag såg detta företag som intressant.

Eftersom styrelsen, och ytterst styrelseordförande, är ansvarig för att tillsätta en ny VD (Aktiebolagslagen, SFS 2005:551) blev valet av intervjupersoner självklart inom det företag som till slut valdes.

Den teoretiska basen i studien valde jag genom litteratursökningar i framförallt biblioteksdatan LIBRIS samt Emerald, en publikationsdatabas som innehåller en stor mängd företagsekonomiska publikationer. Jag valde också att studera aktuell lagstiftning.

För att finna litteratur och publikationer använde jag sökorden:

- organisationsmodell/organisational model
- organisationsvetenskap/management
- ledarskap/leadership/management
- verkställande direktör/VD/managing director/MD/chief executive officer/CEO.

För att studera individer i ledarrollers egen upplevelse av sin egen individ och sitt eget ledarskap valde jag att granska självbiografier skrivna av personer som är eller varit i VD-roller. Jag sökte då på orden självbiografi och VD och gjorde enbart en snabb uppskattning om relevansen av de träffar som föll ut genom att söka på personens namn via sökmotorer på Internet (Google) för att se vilken erfarenhet personen hade inom ledarskapet. Ur dessa valde jag sedan ut två böcker.

De teoretiska källorna granskades utifrån sin relevans, aktualitet och vetenskapliga tyngd. Källornas relevans avgjordes genom att studera källans abstract och koppla detta till min studies problemformulering och syfte.

## 2.5 Källkritik, tillförlitlighet och överförbarhet

Valet av källor, den kritiska granskningen av dessa källor och designen av studien är av största vikt för det resultat man får fram av sin undersökning. Genom att kontrollera fakta i sina källor, värdera källornas betydelse samt bedöma deras trovärdighet kan man öka sin studies möjlighet till korrekta resultat (Thurén 2005). I detta avsnitt avser jag diskutera relevansen i mina källor samt studiens tillförlitlighet och överförbarhet.

### 2.5.1 Kritik till val av källor

Jag anser att det val av empiriska källor jag gjorde bör anses relevanta. De personer som jag valde inom företaget var de personer som var berörda av

processen samt ansvarig för denna, s.k. primärkällor (Thurén 2005). Detta ger en tilltro till att personerna hade relevant information för att besvara de frågor som ställdes eftersom de varit delaktiga personligen.

Jag valde också mina empiriska källor utifrån kriteriet att det inte skulle ha passerat för lång tid från själva processens avslutande för att minska risken av glömska eller minnesfel hos intervjupersonerna, s.k. samtidighet (Thurén 2005).

Eftersom de krav man har på sin VD är påverkat av de strategier man har för sitt företag framöver och att man inte vill kommunicera detta offentligt fanns en risk för att intervjupersonerna valde att inte berätta samtliga krav och orsaker till de krav man hade på sin VD. Detta skulle kunna ge en felaktig bild av omgivningens krav i mina empiriska data. Eftersom detta arbete inte krävde ett svar som explicit uttryckte något detaljerat avslöjande av strategiska planer ansåg jag dock denna felkälla vara minimal och inte påverka resultatet av denna studie.

Mina teoretiska källor försökte jag söka så brett som möjligt och inkludera så många titlar som möjligt i min granskning för att även kunna utesluta källor som inte innehöll relevant information. De källor som valdes anser jag därför vara relevanta och den möjliga risk för fel i studien därför endast kan ligga i att samtlig litteratur inte studerades eftersom detta är en oerhörd mängd. Jag anser dock att de källor jag valt bör täcka en stor del tack vare den granskning av aktualitet och vetenskaplig relevans som genomfördes vid litteratursökningen.

## 2.5.2 Tillförlitlighet

Jag anser att jag i min studie med hjälp av så kallad triangulering förebyggt eventuella fel som skulle kunna minska studiens tillförlitlighet. Trianguleringen bygger på att jag samlade in olika typer av data (empiriskt samt teoretiskt rörande samma utgångspunkt) ur olika typer av utgångspunkter (omgivningens krav, individens krav, verkligheten samt utvecklingen inom fältet).

## 2.5.3 Överförbarhet

Eftersom jag i min studie studerade organisationsmodellernas utveckling över hela fältet tillsammans med ledarskapets utveckling anser jag resultaten av min studie kunna vara överförbara på övriga organisationer.

Eftersom jag empiriskt studerade ett företag inom läkemedelsbranschen kan kraven på rollen vara specifika för denna bransch.



Samtidigt är organisationens storlek av betydelse för de krav som ligger på dess ledarskap och i denna studie kommer det empiriska materialet från vad som bör betraktas som en liten till medelstor organisation.

## 2.6 Kritik till vald metod

Den kvalitativa metoden kan anses vara mindre standardiserad än den kvantitativa och därmed innehålla en stor flexibilitet. Detta kan ge ett stort utrymme för variationer (Backman 1998). Samtidigt skapar det tolkande angreppssättet en osäkerhet i resultaten eftersom datan är beroende av kontexten, observatörens värderingar och dennes förförståelse (Thurén 2007).

För att motverka denna kritik till den valda metoden skulle en kvalitativ eller positivistisk metod ha valts. Jag ansåg inte detta vara applicerbart på denna studie då jag inte såg möjligheterna att komma fram till ett resultat genom denna typ av metod i relation till mitt problemområde, frågeställning och syfte.

## 2.7 Författarens förförståelse

Jag är verksam inom läkemedelsbranschen och hade därför en god insikt i verksamheten inom denna. Jag är dock inte i en företagsledande position och hade därför en syn på ledningsrollen ur en organisationsmedlems vinkel.

Under mina studier inom organisationsvetenskap har jag skaffat mig kunskaper inom organisation och ledarskap. Jag hade därför en relativt stabil teoretisk grund inom kunskapen om utvecklingen av organiseringsfältet, men hade begränsad insikt i hur ledningsrollen utvecklats relativt denna utveckling vilket var orsaken till mitt intresse i att studera detta.

## 3. Litteraturredata

*I detta tredje avsnitt redogör jag för data som jag i studien samlat in genom litteraturen. Jag har studerat litteraturen för att få den data som krävdes för att kunna genomföra min analys. För detta krävdes att jag har en kunskap om hur organiseringen och ledningen har utvecklats över tid och jag redovisar därför kortfattat den kronologiska utvecklingen inom organisationsämnets utveckling. Vidare krävdes data på de krav som ställs på ledaren av omgivningen och denna data redovisas också i nedan avsnitt. Jag studerade också litteraturen för att finna data som visar på individens egenupplevelse av ledarrollen samt den faktiska praktiken av ledarrollen, och den data som jag samlat in på dessa områden presenteras också nedan.*

### 3.1 Organisationsmodellernas utveckling

Det finns övergripande utvecklingar inom organisationsteorin som man kan se då man studerar den kronologiska utvecklingen. Eriksson-Zetterquist et al (2006) har delat upp utvecklingen i tre huvudsakliga perioder; organisations-teorins förhistoria, organisationsteorin efter andra världskriget samt organisationsteorin efter 1980. Andra forskare har valt en annan uppdelning såsom utifrån perspektiv likt Bolman & Deal (2003) eller Granberg (2003). Eriksson-Zetterquist et al (2006) menar att genom att inte göra en uppdelning enligt tematiska perspektiv eller olika teman kan man enklare se ur vilka problem och situationer som kunskapen växt fram. För min studie anser jag det vara nödvändigt att följa den kronologiska utvecklingen för att få en förståelse för hur utvecklingen kan ha påverkat ledningen och kraven på ledare. Jag har därför valt att använda samma övergripande tidsperioder som Eriksson-Zetterquist et al (2006) för att samla in min data på.

#### 3.1.1 Organisationsteorins utveckling före 1945

Genom alla tider kan man se bevis på att människor arbetat tillsammans för att nå gemensamma mål som enskilt skulle varit svårt att nå. I människans begynnelse handlade det framförallt om överlevnad; man arbetade tillsammans för att skydda sig för väder och fiender eller skaffa mat. Under människans utveckling blev uppgifterna mer avancerade men samtidigt var det inga större kunskaper som efterlämnades från en generation till en annan. Med industrialiseringen kom dock förändringen från detta. Genom att maskinkraft uppfanns skapades också fabriker och organiseringen utvecklades. (Granberg 2003).

När den industriella revolutionen kom blev det ett större fokus på kapital, utrymme och en samlad arbetskraft. En större organisering krävdes och denna handlade främst om specialisering av arbete, utvecklingen av kontrollmaskiner och arbetsdelning. Detta avspeglades i ledningsfunktionen som främst handlade om att visa individerna i organisationen hur ett arbetsmoment skulle utföras och att sedan kontrollera att det faktiskt utfördes på detta sätt. (Eriksson-Zetterquist et al 2006).

Härifrån utvecklades sedan organisationsfältet som kom att kallas 'scientific management' med Taylor som den mest framstående skaparen. Man såg nu på individerna som fysiologiska maskiner med olika möjligheter i graden av kapacitet (Rubenowitz 2004). Människan var ett bihang till maskinen (Granberg 2003). Varje individ skulle objektivt studeras och varje rörelse som utfördes skulle beräknas för att få fram det mest effektiva arbetssättet. Individerna specialiserades, och så även ledningen. En ledare skulle vara specialiserad på sitt specifika område vilket skapade ett flertal ledare för varje anställd. Organiseringsformen kom att kallas funktionell organisation. (Rubenowitz 2004). En ledare ansågs inte klara av att leda ett större antal individer än åtta stycken vilket skapade en pyramid av ledarskapsskikt upp till toppen, VD. (Granberg 2003).

Senare undersökningar har visat att organisering enligt 'scientific management'-skolan ger individen en låg arbetstillfredsställelse och man får hög personalomsättning, hög sjukfrånvaro och låg arbetsmoral. (ibid.).

Vidare från den funktionella organiseringen gick man mot linjeorganisationen, den byråkratiska skolan med Weber i spetsen. En stor del av denna behandlade maktstrukturer och maktfördelningen inom organisationer. (ibid.).

Organisationer skulle här vara strikt hierarkiskt uppbyggda med en överordnad för varje individ i organisationen. Den underordnade skulle utan övervägande lyda sin överordnade. Organisationen skulle bestå av en tydlig specialisering. Inom organisationen skulle all kommunikation och samordning ske tjänstevägen, där alla ärenden som rörde flera avdelningar skulle drivas av den närmaste gemensamma överordnade. (Rubenowitz 2004).

Individerna i denna typ av organisering kan anses vara själlösa utförare eller likartade kuggar i ett maskineri. Ledningen skulle ha kunskap och erfarenhet om alla tänkbara problem som kunde uppstå hos en underordnad. (ibid.).

Nästa steg i organiseringen skedde som en vidareutveckling ur den byråkratiska skolan, och den administrativa skolan av Fayol blev härskande. Fayols synvinkel inom organisationsteorin var den ur företagsledningen (Granberg 2003). Ledarens funktion var att planera, organisera, bemanna, ge order och

kontrollera. Han menade att de hierarkiska nivåerna skulle begränsas till så få som möjligt med individer som endast får order av en direkt överordnad ledare. Denna bör endast ha ett fåtal individer under sig, och ingen individ skulle ges ansvar utan tillräckliga befogenheter. Varje organisation bör ha en ansvarig toppchef. Organisationsformen kallas linje-staborganisation då den utgörs av en grundstomme, linjen, med staber vid sidan om där specialister såsom personaladministration och ekonomi finns. (Rubenowitz 2004).

I slutet av denna period kom den syn inom organiseringen som hittills varit helt frånvarande, synen på individen som människa. 'Human relations'-skolan drevs fram främst som ett resultat av de så kallade Hawthorne-experimenten som visade på arbetsmotivationens och det allmänna sociala arbetsklimatets betydelse. Med denna nya typ av organisering såg man att de tidigare modellerna inte uppfyllde mogna människors psykologiska behov. En detaljstyrd och specialiserad individ mister förmågan att arbeta självständigt och aktivt. Modellerna motiverade endast individer att utföra de instruktioner man tilldelats utan att se till helheten för organisationen. Detta skapar en sub-optimering (avdelningstänkande) som skapar ett ökat behov av ledarkoordinering vilket i sin tur leder till ökad maktlöshetskänsla hos individerna. Decentralisering ansågs vara lösningen. (ibid.).

I och med intåget av denna skolan kan man säga att de byråkratisk-rationalistiska organisationsformerna efterträddes av systemmodellerna. I dessa modeller menar man att organisationer är komplexa system med inbördes beroendeförhållanden. Genomför man en förändring i en variabel får man en påverkan på övriga. (Granberg 2003).

Sammanfattningsvis om man ser till de teorier som dominerade under denna tid när det kommer till ledarstil samt kännetecken för en bra ledare och därmed kriterier som användes vid rekrytering av ledare så följer dessa ovan redovisade. Under den första hälften av 1900-talet var det "Great man"-teorierna som dominerade. Med dessa menade man att enskilda individer (oftast män) var den avgörande länken i de stora framgångarna. Därför ansågs de personliga egenskaperna hos ledare vara av största betydelse. (Granberg 2003). En annan bild av utvecklingen av rollen som företagsledare ges av Kallifatides (2002) som menar att den industriella verksamheten krävde ledare "av det rätta virket". Utvecklingen över 'scientific management' skapade en bild av ledaren som vetenskapsman och expert. Från denna bild gick man vidare till byråkratiskolan där en ledare var en utsedd person (auktoritet var tilldelad). Över 'human relations'-skolan skapades en ny bild av företagsledaren som fadersfiguren som med en patriarkal hand utvecklade sina underställda. Med dessa bilder beskriver Kallifatides ledarna utifrån begreppen:

- Den Tuffe, ”gjord av det rätta virket”
- Experten, ”den kalkylerande experten”
- Den Utsedde, ”den korrekt utvalde”
- Fadern, ”omhändertagaren”.

### 3.1.2 Organisationsteorins utveckling mellan 1945-1980

Efter andra världskriget ser man tydligt hur samhällets utveckling i allmänhet har en stor påverkan på organiseringens utveckling. Under denna period såg man en stor ökning i internationaliseringen och en stark teknologisk utveckling. Samtidigt ser man en avreglering av branscher och en ökad konkurrens. Den organisationsteoretiska utvecklingen är därför starkt inriktad på kontextuella faktorer, beroenden, osäkerhet och globalisering. Företagens lönsamhet står i centrum, men man tar faktorer som kunskap, rationalitet, motivation och incitament i beaktande. Organisationsstrukturerna och företagens diversifiering är de övergripande följderna av organisationsteorins utveckling. (Eriksson-Zetterquist et al 2006).

De organisationsmodeller som utvecklades under perioden blev en fortsättning på hur den tidigare perioden avslutades. Med ledande forskare som bland andra Barnard, Simon och March i spetsen utvecklades intressentmodellen. Med denna menade man att det finns en mängd intressenter och intressentgrupper som har en direkt eller indirekt påverkan på en organisation. En företagslednings funktion var därför att identifiera och administrera organisationens intressenter genom förhandling och jämkning mellan de olika intressena. Genom detta skapade man jämvikt och en överlevnadsmöjlighet för organisationen. (Granberg 2003).

Från denna modell gick man mer mot matrismodellen. I en matrismodell har man en permanent ”basorganisation” som består av funktionella enheter och en samtidig och samspelande projektorganisation som är av tillfällig natur. (ibid.).

Nästa steg i organiseringens utveckling kom i divisionsmodellen som uppstod ur det ekonomiska tänkande som präglade 1960- och 1970-talens organisations-samhälle. Man prioriterade resultatansvar som krävde att man behövde ha delar av organisationen väl avgränsade. Man skapade då divisioner, små företag i företaget som i staberna hade de gemensamma funktionerna. En vidareutveckling av divisionsmodellen låg i koncerntänkandet som sedan uppstod. Här satte en koncernledning målen för koncernen medan varje dotterbolags ledning agerade i ett självständigt företag och med full frihet kunde skapa den

strategi med vilken man skulle nå dessa mål för just sitt företag. (Granberg 2003).

Under perioden var det således en utveckling med ett kontextsynt och strategiteori vilka visar på inriktningen mot att se till organisationens förmåga att anpassas till den föränderliga omvärlden och att säkerställa sin konkurrenskraft och marknadsplats. Fokuseringen handlar därför om beslutsprocesser och den planering som krävs i den ökade komplexiteten i organisationens omvärld. Framförallt beslutsfattaren var i fokus.(Eriksson-Zetterquist et al 2006).

Den ökade fokusering på organisationsmedlemmarnas inverkan på organisationens möjlighet att lyckas fortsätter under denna period. Betydelsen av organisationskulturen förstärks och även begrepp som kunskap, normer och värderingar blir viktiga ur organiseringsynpunkt. Diskursen tar i ännu större beaktande att människan har en betydelse för organisationen och inte enbart det omvända. (ibid.).

När det kommer till forskning om ledaregenskaper och vad som skulle ses till vid rekrytering av ledare under denna period såg man till situationen i vilken ledaren hade att agera och dess vikt i samverkan med de personliga egenskaperna. Man intresserade sig därför för att koppla ihop egenskaper som kunde anses viktiga i särskilda situationer. (Granberg 2003).

### 3.1.3 Organisationsteorins utveckling efter 1980

Efter 1980 är den stora trenden i organisationsteorins utveckling inriktad på organisationskultur. Även lärande i organisationerna och knowledge management har en stor genomslagskraft och dessa båda är baserade på de intellektuella och kunskapsmässiga tillgångarna i organisationerna. Man kommer också in i den nyinstitutionella teorin som beskriver omgivningens påverkan på organisationerna. Även en betoning på kön kan man se tydligt i perioden efter 1980. (Eriksson-Zetterquist et al 2006).

Under perioden finns ett mycket större utbud av tjänsteproducerande företag. Den fokusering som hamnar på de intellektuella och kunskapsmässiga tillgångarna kan troligen ha sin grund i just detta. Denna utveckling inom tjänstesektorn kommer troligen fortsätta. (Granberg 2003).

Trenderna inom forskningen om ledaregenskaper under denna period fortsatte likt innan 1980-talet att intressera sig för situationsanpassat ledarskap. På senare tid har man dock verkat komma fram till att några enkla och samtidigt

tillförlitliga teorier om ledarskap inte går att finna. Istället diskuterar man inom forskningen om flertalet samverkande, och ibland motverkande, teorier. På grund av den komplexitet en organisations liv innebär genom dess omvärlds förändringar måste man ta i beaktande faktorer som arbetslivssektor, tjänster eller varor, kunskapens bindning i organisationen, kulturen, strukturen, internationalisering med flera faktorer. I relation till detta ska man även beakta de personliga egenskaperna. Tillsammans är alla dessa faktorer bidragande i rekryteringen av ledare. (Granberg 2003).

Man har också sett en stark betoning på det symboliska ledarskapet under den senaste tiden vilket har ett samband till organisationskulturbegreppet starka närvaro. Den visionära ledaren som har förmågan att förändra organisationens kulturella mönster är det man eftersträvar. Bolman et al (2003) menar dock att en ledare bör ha en mycket bredare ledarskapsstil än enbart det symboliska och visionära ledarskapet och på så sätt kunna skapa en heltäckande ledarskapsansats. De menar också att en individ aldrig har en möjlighet att anpassa sitt ledarskap till att fungera i alla tider eller situationer. En bra ledare är medveten om de styrkor man har och bygger dessa, men ser till att tillsätta en ledningsgrupp som kan kompensera för övriga delar i ledarskapet som man själv inte har för att på så sätt få ett heltäckande ledarskap i sin organisation.

Rubenowitz (2004) håller med om att många faktorer samverkar och måste tas i beaktande för att man ska kunna beskriva organiseringen denna period och för framtiden. En möjlig utveckling i den närmaste tiden kan ses som ett skifte från den traditionella hierarkiska organiseringen. Man ser, som tidigare beskrivits, i dessa modeller en VD som toppstyr organisationen med avdelningschefer i lagret under och därefter linjechefer, arbetsledare och de operationellt arbetande. En utveckling mot att de enskilda grupperna blir mer självstyrda har setts vilket skapar en plattare organisation med mindre lager av ledare och därigenom en effektivare beslutsgång och ökat engagemang. Följden blir också kostnadsbesparingar eftersom ett färre antal individer får ett ökat antal arbetsuppgifter per individ. Ledarna för de mindre självstyrande grupperna har oftast det ansvar som tidigare låg på arbetsledaren men dessutom ansvar som låg på linjechefen. Benämningen är ofta områdeschef, produktionsledare eller liknande. Dock så kan man i sådana fall se en överbelastad organisation som är psykiskt ansträngd om man inte samtidigt tilldelar de nödvändiga resurserna i form av tid och utbildning/kompetens.

Rubenowitz (ibid.) menar att dagens utveckling i samhället när det kommer till utbildning för individerna kan skapa en möjlighet att ge yrkesgrupper ett ökat medansvar. De enskilda individerna ställer också ett högre krav på att de ökade

kunskaperna i form av ökat utbildningskrav som oftast efterfrågas vid anställning också ska utnyttjas i arbetet vilket även bidrar till en engagerad medverkan i utvecklingen av det egna arbetet.

En ytterligare diskussion till denna utveckling mot självstyrande grupper som Rubenowitz (2004) för gäller den ökade komplexiteten i produktionssystemen vilket skapar en svårighet i avgränsningen av individers arbetsuppgifter vilket ger ett behov av nära samarbete.

En motsäggande diskussion förs av Eriksson-Zetterquist et al (2006) som diskuterar en tydligare hierarkisk struktur till följd av ett större utländskt ägande i Sverige. Detta, menar de, skulle även tillföra en mer utländsk, och framför allt amerikansk nämns, management-kultur. Inom detta ser man en fokusering på mätbara resultat och även en individbetoning och alltså en skift från den gruppbetoning som växte fram efter 1980-talet.

De menar också att en påverkan på organiseringen av den betoning på representativitet som kan ses när det kommer till kvinnor och minoritetsgrupper.

De fortsätter med att också nämna den ökade fokuseringen på etik inom näringslivet och inte bara den påverkan organisationer ger på miljön, folkhälsan eller sociala relationerna utan även på den del av etikdebatten som berör löner och förmåner för företagsledning där dessa beskylls för att ha orimliga ersättningsnivåer.

Slutligen så nämner de också den ovissa framtiden för organiseringen. De menar att den stora utveckling som skett i informations- och kommunikationsteknologin redan idag har skapat en annan form av organisering då distansarbete är en allt vanligare form, och med detta en mindre distinkt avgränsning mellan arbete och fritid. Nya teknologiska utvecklingar kan möjligt skapa organisationsformer som man inte tidigare kunnat föreställa sig.

Kraven på företagsledaren har således sett annorlunda ut under tidens gång och hur de kommer se ut i framtiden kan man givetvis endast spekulera om. Hur kraven på VD-rollen i dagens organisering ser ut behandlas dock i kommande avsnitt.



## 3.2 Omgivningens krav på ledaren

Ansvaret som ligger på en organisations VD styrs främst genom Aktiebolagslagen SFS 2005:551 (Gustafsson 2010). Denna säger explicit i 8 kap 29 § angående vilka ansvar som åligger en VD:

- Den verkställande direktören skall sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar.
- Den verkställande direktören får dessutom utan styrelsens bemyndigande vidta åtgärder som med hänsyn till omfattningen och arten av bolagets verksamhet är av ovanligt slag eller av stor betydelse, om styrelsens beslut inte kan avvaktas utan väsentlig olägenhet för bolagets verksamhet. I sådana fall skall styrelsen så snart som möjligt underrättas om åtgärden.
- Den verkställande direktören skall vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring skall fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen skall skötas på ett betryggande sätt.

VD tillsätts av styrelsen (Aktiebolagslagen SFS 2005:551) och tilldelas av denna också de faktiska befogenheter, ansvar och arbetsuppgifter som ska ligga på VD-rollen. Denna överenskommelse nedtecknas i en så kallad VD-instruktion i enlighet med samma lag (Brixeman 2011):

- Styrelsen skall i skriftliga instruktioner ange arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar. (Aktiebolagslagen SFS 2005:551, 8 kap 7 §).

I och med att arbetsuppgifter och ansvar därmed kan skilja sig åt beroende på VD-instruktionens innehåll innebär detta att även de krav som ställs på VD kommer att se olika ut från fall till fall. Lagen ställer heller inte några krav på specifik kompetens hos en VD. De krav som däremot i lagen är uttalade är att VD inte får vara underårig, vara i konkurs, ha förvaltare eller näringsförbud. En individ som verkar i en VD-roll måste också vara bosatt inom det Europeiska Ekonomiska Samarbetsområdet (EES) (ibid.).

Övriga lagar som inkluderar ansvar på VD är Årsredovisningslagen SFS 1995:1554, Bokföringslagen SFS 1999:1078, skattelagar, Miljöbalken SFS 1998:808, Arbetsmiljölagen SFS 1997:1160 och arbetsrättsliga lagar (Gustafsson 2010). Inte heller dessa lagar preciserar dock några explicita krav på individen utan de preciserade ansvaren resulterar mer i arbetsuppgifter som

ligger på VD och därför diskuteras dessa vidare i kommande avsnitt om VD-rollens praktik.

Holgersson (2003) har i sin doktorsavhandling studerat de krav som ställs under rekryteringen av företagsledare och menar att styrelseordförande hävdar att man inför en rekrytering tar fram en profil på kandidaten baserat bland annat på företagets strategiska behov, matchning av företag och VD, track record, utbildning, kontaktnät och lojalitet. Hon menar dock att den slutliga kandidaten som sedan väljs ofta inte stämmer överens med den profil som utarbetats. Hennes slutsats är istället att rekryteringen präglas av kooptation, alltså att man baserat på formella och informella krav istället *väljer* in en individ. Kooptationen verkar utgå från en princip om att de överordnade anser sig ha ett privilegium att välja in individer i gruppen och att dessa väljs för att stärka gruppens status och tillföra något värdefullt nytt.

Holgersson menar att man ger ett sken av att individen valts ut baserat på kompetens och meriter, men att den kooptation hon beskriver ska ses som en homosocial kooptation. Kön är dock inte den enda sociala maktrelation hon observerade i rekryteringsprocessen. Hennes resultat visar också på att klass, ras, etnicitet och sexualitet som sociala maktrelationer har en inverkan på de individer som väljs.

### 3.3 Individens egenupplevelse av ledarrollen

I detta avsnitt redovisar jag den litteraturdata som jag samlat in angående individernas egenupplevelse av ledarrollen ur de forskningsresultat jag funnit. Jag redovisar också resultatet av min granskning av självbiografisk litteratur.

I den självbiografiska litteraturgenomgången redovisar jag hur två ledare, Richard Branson och Ebba Lindsö, beskriver sina upplevelser av att verka i en ledarroll. Eftersom det handlar om självbiografiska texter bör man vara medveten om att författaren troligen har ett intresse i att dela med sig av den information som skapar en bild av sig själv så som man önskar visa upp den. Eftersom jag med min granskning av dessa texter vill finna just ledarens egenupplevelse så anser jag att självbiografisk litteratur är passande till detta ändamål.

#### 3.3.1 Identitet

Begreppet identitet kan delas upp i ett flertal typer av identiteter (Due Billing 2006). Fink (1991 i *ibid.*) menar till exempel att det finns numerisk, kvalitativ

och generisk identitet. Med detta menas att den numeriska identiteten kan anses vara individens självidentitet, att denne alltså är medveten om sig själv som sig själv. Med begreppet kvalitativ identitet relateras till att man är identisk med sina förfäder som man subjektivt liknar i vissa bestämda hänseenden. Den generiska identiteten handlar däremot om en medvetenhet hos individen att man har en kategoritillhörighet, exempelvis tillhörighet genom sitt kön.

Identitet skapas genom social interaktion (Due Billing 2006; Sveningsson & Larsson 2006) och Sveningsson et al (2006) beskriver identitetsprocessen i tre steg utifrån Alvesson & Willmott (2002) där de menar att processen är ett samspel mellan (a) självidentiteten, alltså individens bild av sig själv (Vem är jag? Vad är mina åsikter? Hur bör jag agera?); (b) identitetsarbetet, vilket är det aktiva byggandet av en egen identitet; och (c) identitetsreglering, vilket är de organisatoriska och sociala processernas reglerande effekter på självidentiteten.

De organisatoriska och sociala processernas effekt på identiteten stöds av Czarniawska-Joerges (1998 i Due Billing 2006) som beskriver hur inkluderandet i exempelvis en chefsgrupp skapar ett tillhörighetsförhållande som ger upphov till självidentiteten. Genom detta synsätt skapar man en förståelse för att flera olika identitetsformer utgör en individs identitet. Dessa är dock inte isolerade utan kräver att man har en full förståelse för de sammantagna identiteterna. (Due Billing 2006).

Den självidentitet som man skapar hjälper individen att reducera ångest (Brown 1997; Collinson 2003 i Sveningsson et al 2006) genom att de värden och etiketter som identiteten innebär även ger individen ramar för sina känslor, tankar och agerande. Identitetsarbetet skulle därför vara en process för att säkerställa individens välbefinnande och en säkerhet i sociala relationer (Alvesson 1994; Collinson 2003; Knights & Willmott 1989 i Sveningsson et al 2006).

### 3.3.2 Egenbeskrivning av ledarrollens innehåll av individen

I Due Billings (2006) studie beskriver de intervjuade ledarna interaktionen med andra som den huvudsakliga och viktigaste delen av sina roller. Häri menar de vikten av att utveckla personalen, hjälpa dem förstå situationer de befinner sig i och verka för att de ska arbeta framgångsrikt tillsammans. Intervjuobjekten beskriver sina roller och uppgifter i positiva termer bestående i att få arbeta med människor, sätta igång saker, ta initiativ, bestämma, bygga upp något och att kunna påverka. Man beskriver inget negativt eller frustrerande med ledarrollen.

I Kallifatides (2002) studie beskriver istället intervjuobjekten sina roller utifrån tre huvudsakliga ansvarsområden: resultatansvar (ekonomiska resultat), affärsutvecklingsansvar (utveckla och bibehålla kundrelationer, expandera till nya marknader, konkurrentbevakning, tillsättning av rätt kompetens för att genomföra enhetens framtida planer) och personalansvar (utveckla och bibehålla kompetensen, trivsel i arbetet, rätt resurser till medarbetarnas förfogande för att kunna utföra sina arbetsuppgifter, ansvar över medarbetarnas sociala situation).

Intervjuobjekten i samma studie beskriver också att en VD eller ledare inte ska vara detaljorienterad. Detta menar Kallifatides (2002) visar på en institutionaliserad föreställning om VD-rollens innehåll; att denna bör handla om att fatta beslut och kräva att dessa utförs, således de övergripande ansvaren.

Denna syn på hur ledarrollen ska vara kan göra att individer i ledarroller kan skapa sig en syn på sin egen roll som stämmer dåligt överens med verkligheten. Man kan se av gjorda studier att ledare oftare uppfattar sig som utförare av ledarskap när de faktiska arbetsuppgifterna inte stämmer överens med den bild av rollen som de beskriver. En ledare kan genom att se sig i sin roll som en stark ledare trots att den faktiska verkligheten istället är av mer administrativ karaktär skapa en fantasi som blir en del av självidentiteten. Genom denna fantasi om vad ens arbetsroll innebär kan man förakta andra delar av sin identitet som är den faktiska verkligheten. (Sveningsson et al 2006).

Dagens ledare vill att synen på deras roll ska vara som strateger, visionärer och entreprenörer (du Gay 1996; Scarborough & Burell 1996 i Sveningsson et al 2006) vilket enligt ovan kan vara långt ifrån vad den faktiska verkligheten av rollen är (ibid.).

### 3.3.3 Egenbeskrivning av individens egenskaper i ledarroll

Individer i ledarroller beskriver de viktigaste egenskaperna för att vara framgångsrik ledare att vara socialt kompetent, intuitiv, tydlig, att kunna utveckla ett gott samarbete, få människor att fungera och trivas, samt att kunna delegera och vara en god facilitator. Man anser sig också ha fått förändra sin personlighet genom sin ledarroll mot tidigare då man inte varit i en sådan roll. Man anser sig ha varit tvungen att acceptera värden som man annars troligen inte skulle gjort, samt bli mer direkt och tydlig i sin person. Man anser sig heller inte kunna vara spontan i samma grad som innan man var i en ledarroll, utan man behöver ha en större självdisciplin och till exempel tona ner en tidigare ironisk personlighet. (Due Billing 2006).

### 3.3.4 Richard Bransons egenupplevelse

Richard Branson är grundaren av Virgin Group, ett av världens ledande riskkapitalbolag. Det skapades 1970 och har vuxit till att innehålla över 300 företag globalt med cirka 50 000 anställda i 30 länder. Den globala omsättningen 2009 var cirka 11,5 miljarder brittiska pund. Allt startade med att Richard Branson skapade ett postorderföretag inom musikindustrin vid namn Virgin som han sedan utvecklade till en skivaffär och sedermera ett skivbolag. Idag verkar koncernen bland annat inom reseindustrin, turismen, mobilbranschen, radio, TV, bredband och finansbranschen. (Virgin).

I Richard Bransons självbiografi 'Den globale entreprenören' (2008) beskriver Branson hur man bör vara som ledare för att lyckas. Han menar att ledarskap inte handlar om att en individ på toppen ska styra individer under sig som ska göra det de blir tillsagda att göra. Detta är "diktatur, inte ledarskap". En ledare måste ifrågasättas menar Branson. Ingen är perfekt, och personerna i organisationen måste således förstå detta för att inte acceptera allt som beordras från ledaren.

Ledaren bör vara en god lyssnare och ha en förståelse för att många av de bästa lösningarna och idéerna kommer komma från individerna i organisationen.

Som ledare ska man också vara mycket involverad i hela affärsverksamheten och engagera sig i alla arbetsuppgifter i företaget. Alla detaljer bör en god ledare ha full insyn i.

Att skapa en hållbar anställning för individerna i hans organisationer betonas, men även i, enligt Branson, sällsynta situationer då han varit tvungen att avskeda folk så görs detta på ett sätt som hjälper individen.

En ledare ska inte vara rädd för att be om råd, och inte heller för att erkänna sina fel. Andra egenskaper som en god ledare bör ha enligt Branson är storsinnet, mod, optimism, öppenhet för möjligheter, mänsklig omtanke och bra självförtroende. En bra chef kan göra underverk för individerna i organisationen medan en dålig chef kan förstöra många människors liv.

Den bild Branson målar av sig själv i sin självbiografi är en storslagen sådan. Han beskriver sig själv i termer av "Richard Branson", alltså som ett eget varumärke eller fenomen. Han beskriver sig själv som en väl ansedd person, en frälsare för företaget. Företag i nöd tar han hand om och får det negativa att vända mot positivt istället. Man drar lätt paralleller till en hjältefigur när man läser hans texter. Branson själv beskriver också stora ledare såsom Dalai Lama

och Nelson Mandela i sin bok som han har en nära relation till. Detta kan också skapa en bild av Branson genom att han väljer att nämna sig i sammanhang med dessa stora personer.

Sina uppgifter som ledare beskriver Branson som sammanhängande med bilden av hjälten. Han beskriver hur hans roll är att verka för att världen globalt ska engagera sig utanför sina egna gränser och kulturer. Att förändra världen är en del av hans uppgifter som ledare. Det sociala ansvaret och hur han hjälper människor, både i nöd men även att utvecklas och växa som människor, upptar en stor del av boken. Han beskriver sitt arbete för planeten och för drabbade områden i Afrika, sitt arbete med behandling och forskning inom HIV och AIDS och klimatförändringarna.

*”The brave may not live forever – but the cautious do not live at all!”*

*Text från omslaget på Bransons självbiografi (2008)*

### 3.3.5 Ebba Lindsös egenupplevelse

Ebba Lindsö är ett av Sveriges näringslivs toppnamn. Hon är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm och startade sin karriär inom Saléns rederier och har sedan arbetat som VD för Transferator Fondkommission, ordförande för Penningmarknadsrådet, frilansjournalist, chefredaktör för Affärsvärlden, chefredaktör och VD för Tidningarnas Telegrambyrå samt VD för Svenskt Näringsliv. Tidigt i sin karriär var hon ett styrelseproffs och satt bland annat i styrelsen för Posten och Riksbanken. (Lindsö 2010).

I sin roll som VD för Svenskt näringsliv skapade hon många rubriker i svensk press. Hon hade ett starkt motstånd inom och utanför organisationen och avsattes till slut från sin post. Även som styrelseledamot i AMF var hon hårt synad i samband med avslöjandet om höga pensionsavtal för VD.

I sin självbiografi 'Livet, makten och konsten att vara sig själv' (2010) kan man följa Ebba Lindsös tankar om ledarskapet och rollen som VD på ett mycket detaljerat sätt. Hon beskriver de stora uppoffringar som hon varit tvungen att göra för sin karriär och de skuld känslor som detta medfört då hon missat sina barns uppväxt på grund av en prioritering av karriären. Hon beskriver även de stora perioder av sitt liv som har försvunnit på grund av hennes arbete inom ledarskapsroller, perioder då hon gråtit mycket och mått väldigt dåligt.

Varför hon ändå valde att gå in i dessa roller beskriver hon som att ”det var för att vara en pusselbit i att göra världen lite bättre”. Hon menar att hon har en övertygelse och vill leda organisationer enligt denna. Hon ser även på orsaken till att hon rekryterats till dessa roller som ”för att förändra, för att få saker gjorda”.

Man kan i hennes texter se en bild som hon har av sig själv som den som kunde vara möjligheten till att rädda de företag som hon rekryterats till, hjälten. Även när hon beskriver den förändring som genomfördes i Transferator under hennes ledning skrivs detta i ord som visar på hennes egen syn som ”Räddaren”.

Hon presenterar också genom sina beskrivningar den syn som hon kan anses ha på ledarrollen. För det första beskriver hon ledarskapet som ”ett uppdrag”, alltså ganska isolerat och inte särskilt känsloladdat. Hon presenterar också vad hon menar är den interna ledarens roll, och dels den externes. Till exempel skriver hon om sin roll på TT, där den externa beskrivningen handlar om att ”ansvara för att befästa TT:s ställning som den ledande svenska nyhetsbyrån, att driva byrån affärsmässigt och skapa en lönsamhet minst i nivå med internationellt branschsnitt”. Den interna beskrivningen ges i ord som ”Ett gott ledarskap karaktäriseras av integritet, mod och förmågan att pedagogiskt åskådliggöra en vision. Det handlar om att öka energimängden och ingjuta självförtroende och hopp hos medarbetarna. Jag vill gärna sträva efter ett sådant ledarskap. Men jag tror att där borde läggas till: att när visionen är uppnådd ska ledaren ge plats för nytt ledarskap som kan se en ny vision.”. I dessa beskrivningar beskriver hon två delar av ledarskapet, men också på ett tydligt sätt den bild hon kommunicerar om sin roll och synen på den inför sina interna medarbetare och inför externa intressenter.

Som ledare beskriver hon vikten av att lyssna på medarbetarna och finnas till för dem, då de hade svåra stunder. ”Vilket resursslöseri det vore att utifrån komma in i en organisation och ta ansvar för dess framtid utan att verkligen ta tillvara all den kunskap som redan finns inom väggarna. Det vore direkt dumdrigt. Hur ska man kunna ta ut en meningsfull kompassriktning, om man inte vet var man står? Och hur kan man ens inbilla sig att man kan veta mer än den internt samlade kunskapen?”. Och vid medarbetares svåra stunder: ”Jag svarade reptilsnabbt: kan jag hjälpa dig? Vad har hänt?”

Att utföra rollen som ledare beskriver hon tydligt som en mycket krävande roll. ”Agendan var gigantisk.”, ”Mötena började vid åttatiden och höll ofta på till klockan åtta på kvällen”, ”Jag hade sällan tid att sova. Allt förberedande jobb

fick göras på natten. Ofta var pappershögen, som man tyckte att det var lämpligt att jag läste in över natten, 30-40 centimeter hög.”, ”Det var som att stå på ett högt berg. Lite illamående av höjdskräck och med en rätt vag idé om hur jag skulle kunna stå kvar eller ta mig ner på ett säkert sätt.”.

Man kan också följa Ebba Lindsös tankar om ensamheten i rollen, och framförallt eftersom hon är kvinna, vilket enligt henne skulle vara en bidragande orsak till ökat utanförskap. ”På bilderna står jag upp i ett hav av män. Män som ser likadana ut.”, ”I övrigt kände jag ett utanförskap. Jag var inte en av dem.”, ”När jag nu tänker tillbaka ser jag ensamheten i ledarskapet. Jag inser att skådespelartalang är en nödvändig ingrediens. Stark och frisk. Gärna joggande och golfande. Med en hel familj. Stöttande partner. Ja, hela paketet ska se fint ut. Men i stundens hetta är man ensam. Ett objekt som omgivningen iakttar och relaterar till. En figur att kommentera och referera till.”.

Ebba Lindsö skriver också på flera ställen i boken om det sociala ansvar hon menar sig ta som person och också i sin ledarroll. ”... våga jobba hårdare för det jag tror är rätt”, ”om vi alla kämpade av helt andra skäl än för egen vinnings skull”.

Man kan också i boken följa flertalet situationer där hon beskriver sin övertygelse om andra individers felaktiga åsikter som senare visade sig vara rätt av henne att inte tro på. Dock så beskrivs inte några tillfällen då hon beskriver hur hon agerat felaktigt eller haft fel åsikter.

### 3.4 Ledarrollens praktik

I de två föregående avsnitten har jag presenterat den data som visar på omgivningens krav och individens egenupplevelse av VD-rollen. I detta avsnitt presenterar jag rollen ur en annan synvinkel; ledarrollens praktik. Detta genom de faktiska arbetsuppgifterna som ingår i VD-rollen samt genom forskningsresultat av studier på VD-rollens verklighet.

Som VD har man en väldigt viktig funktion för företaget. För individen är det en krävande men samtidigt en fascinerande roll. Dessa individer ska verka som företagets företrädare externt (mot kunder, leverantörer, myndigheter, finansärer och omgivande samhället) och internt (genom samarbete med ägare, styrelse, ledningsgrupp, anställda och fackliga representanter). VD leder och utvecklar företaget och på vilket sätt detta görs är avgörande för resultatet både på kort och lång sikt, och därigenom företagets överlevnad. (Gustafsson 2010).



### 3.4.1 VDs arbetsuppgifter

Som nämnts i tidigare avsnitt styrs arbetsuppgifterna för VD av de krav som ligger på rollen i Aktiebolagslagen och övrig lagstiftning, men främst av de faktiska uppgifter som delegeras denne av styrelsen i den så kallade VD-instruktionen. Aktiebolagslagen styr den övergripande uppgiften som åligger VD; att sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Styrelsen har dock alltid ett ansvar att löpande följa upp och utvärdera att samtliga uppgifter och ansvar bli korrekt utförda (Brixeman 2011).

Tolkningen av vad som ligger i VD-rollens huvuduppgifter kan göras såsom att dessa skulle vara:

- Att i enlighet med styrelsens instruktioner genomföra dess beslut
- Att i enlighet med styrelsens delegerade frågeställningar se till att dessa genomförs och rapporteras
- Att i enlighet med styrelsens riktlinjer driva den dagliga driften/förvaltningen
- Att i enlighet med styrelsens rapportinstruktion leverera den rapportering och det beslutsunderlag som efterfrågas
- Att i enlighet med gällande lagstiftning se till att bolaget drivs korrekt (solidariskt ansvar med styrelsen). (Brixeman 2011).

#### 3.4.1.1 Genomförande av styrelsens beslut och delegeringar

Styrelsen tar fram en strategiplan för företaget. Utifrån denna blir det VDs huvuduppgift att ta fram en handlingsplan som bryter ner denna strategi till något praktiskt genomförbart. Denna handlingsplan blir en manual och operationell handbok i hur verksamheten ska ledas. (Brixeman 2011).

Utifrån handlingsplanen ansvarar VD för att ta fram en budget som tydligt visar på möjligheterna att utifrån tillgängliga medel genomföra den strategiplan styrelsen tillhandahållit. Om detta inte är fallet ansvarar VD för att återkoppla detta till styrelsen och informera om att prioriteringar behövs göras eller ytterligare medel tillföras. (ibid.).

När en final affärsplan och budget finns ansvarar VD för att denna genomförs och återkopplar eventuella avvikelser till styrelsen (ibid.).

Övriga beslut som styrelsen fattar ligger på VD att genomföra och återrapportera.

### 3.4.1.2 Företagets dagliga drift/förvaltning

VDs huvuduppgift är att leda företagets dagliga drift. Detta ska genomföras genom verksamhetsstyrning, affärsutveckling och kontroll. Detta kan sammanfattas i att huvuduppgifterna för ett företags ledning är att styra och kontrollera. Styrning innebär att påverka händelserna i närtiden samt att besluta om färdriktningen för framtiden. Kontrolleringen innebär att man följer upp de beslut som fattats samt de pågående och avslutade aktiviteter som genomförts i företaget. (Gustafsson 2010).

Utöver denna typ av styrning är den finansiella styrningen något som kräver fortlöpande insatser från VD (Gustafsson 2010, Brixeman 2011). Här ligger också att säkerställa den ekonomiska redovisningen och att en tillfredsställande uppbyggd intern kontroll finns (Brixeman 2011).

I ansvaret för företagets förvaltning ligger också att utse och utveckla företagets ledningsgrupp. Att se till att denna består av en gemensamt god kompetens är viktigt, och VD är också chef för personerna i ledningsgruppen. Genom dessa chefer leder VD organisationen. (Gustafsson 2010).

Övriga uppgifter som ligger på VD-rollen är att ansvara för företagets kris-hantering (för exempelvis likviditetskriser, resultatkriser, dödsfall i ledningen eller organisationen etc.) genom att upprätta krisplaner och att vid tillfälle i kris snabbt, kraftfullt och beslutsamt agera. (ibid.).

En VD är som övergripande ansvarig också ofta direkt involverad i driften av företagets pågående projekt. Genom dagens verklighet i organisationerna med snabba förändringar blir det allt vanligare att projektformen används inom organisationer. Oftast kan VD verka i projektens styrgrupper som ordförande eller ledamot. (ibid.).

### 3.4.1.3 Rapportering till styrelsen

Endast det som styrelsen efterfrågar ingår i vad VD har skyldighet att rapportera varför hela behovet av underlag och information som behövs från verksamheten till styrelsen måste vara tydligt angiven för VD. Dock så bör man som VD ta ett ansvar för att strategiarbetet drivs i företagsledningen och styrelsen samt att det bästa möjliga beslutsunderlaget levereras till styrelsen även om det formella ansvaret att säkerställa tillräckligt underlag ligger på styrelsen. (Brixeman 2011).

Med sin rapportering till styrelsen kan VD arbeta för att skapa en trygghet hos styrelsen om företagets situation och utveckling vilket skapar möjligheter för

denna att fatta framåtriktade beslut och ta fram korrekta strategier. Genom att inte vara framstående som VD i denna arbetsuppgift skapar man en rädd styrelse som fastnar i nuet och de operativa frågorna. (Gustafsson 2010). En av huvuduppgifterna är således uppföljning och rapportering, men i detta ingår även nulägesanalyser som inkluderar ett större område. Med nulägesanalyser tillförskaffar sig VD kunskapen om både företaget men också den marknad företaget verkar på. VD bör vara den som har den bästa kunskapen om utvecklingen av marknaden, segment, kunder/målgrupper, konkurrenter, teknikutveckling, ny lagstiftning och andra omvärldsfaktorer. Denna kunskap bör förmedlas i rapporteringen till styrelsen. (Brixeman 2011).

#### 3.4.1.4 Efterföljande av lagar och förordningar

VD måste ta ansvar för att företaget verkar i enlighet med gällande lagar och förordningar. I dagens organisationssamhälle är det också stort fokus på att företag arbetar i enlighet med Corporate Social Responsibility (CSR) och alltså tar ett socialt ansvar och arbetar för god etik. Här bör en VD arbeta för att vara en god förebild (Gustafsson 2010).

Övriga områden som bör ingå i VDs arbetsuppgifter är ansvar för kvalitet och miljö. VD bör arbeta fram en kvalitets- och miljöpolicy som involverar stort engagemang från ledningen. (ibid.).

Som arbetsgivarens ställföreträdare har VD också det huvudsakliga ansvaret för arbetsmiljön och att säkerställa att denna är god och inte utsätter medarbetarna för risk för olycksfall och ohälsa (ibid.).

#### 3.4.2 Forskningsresultat

Kartläggningen av de faktiska arbetsuppgifterna hos företagsledare har studerats med hjälp av deskriptiva metoder av flertalet forskare. Några av de mest kända studierna är gjorda av Carlson (1951), Stewart (1967, 1982), Mintzberg (1973), Kotter (1982) Hales (1986) och svenska studier som Forsblad (1980), Holmberg (1986) och Tyrstrup (1993). (Holgersson 2003).

En forskningsöversikt har gjorts av Yukl (1994) som sammanfattar forskningsresultaten med att företagsledares arbetsdagar ofta är långa, men arbetstiden används sällan till reflektion eller planerande. Arbetsdagarna kan ses som fragmenterade eftersom arbetsuppgifterna ofta är begränsade i tid med reaktiva aktiviteter som är ständigt varierande. Den största tiden av en företagsledares arbete handlar om att samla in och delge information, råd och vägledning samt fatta beslut i olika ärenden. Forskningen visar på beslutsprocesser som inte

präglas av rationalitet utan istället oreda, förvirring och känslomässighet. Interaktionerna för en företagsledare är främst med andra på samma nivå i hierarkin eller med externa intressenter, och den största delen av interagerande sker verbalt. (Holgersson 2003).

Den ovannämnda studien av Carlson (1951), 'Executive Behaviour', var den första systematiska studien av företagsledares arbete och anses vara vägledande. Denna följdes upp av Tengblad (2002) i en studie som involverade åtta svenska VD. I sin studie använde han sig av samma metod och begrepp som i Carlsons studie och inkluderade liknande subjekt för att kunna få jämförbara resultat. Han studerade således subjekten och deras arbetsrelaterade aktiviteter under fyra veckor genom direkta observationer men framförallt genom att de inkluderade subjekten själva fyllde i en dagbok. (Tengblad 2002).

Tengblads studie visade en betydande skillnad från Carlsons studie. Denna skillnad var en stor ökning vad gäller tid som tillbringades för transport och resa. Denna skillnad förklaras med att de studerade subjektens arbetsfält har ökat genom en globaliserad ekonomi. I den tidigare studien var det troligt att företagsledare arbetade nationellt medan det i den senare var betydligt vanligare med ett internationellt arbetsfält. (Tengblad 2002). I en studie genomförd av Mintzberg (1973) valde man att räkna bort den tid som ägnades åt transport och resa med motiveringen att det kunde anses som icke arbetsrelaterad tid (ibid.). I Tengblads senare studie upptas arbetstiden till 21 % av transport, att jämföra med 3 % i Carlsons studie (Tabell 1).

**Tabell 1** (Tengblad 2002, s. 549)  
Location of CEOs

	Tengblad (average values)			Carlson <sup>a</sup> (typical values)	
	Time spent per day <sup>b</sup>	% of total	Range (%)	Time spent per day <sup>b</sup>	% of total
Own office	3.49	31	18–52	4.48	41
Elsewhere within own company	2.06	17	5–32	1.45	15
Within own company	5.55	47	28–70	6.34	56
Working at home	0.31	5	1–11	0.57	8
Transportation	2.33	21	9–27	0.22	3
On visit outside own company	2.03	16	6–32	3.46	33
Elsewhere outside own company	1.19	10	2–22	—	—
Total	12.22	100		11.42	100

<sup>a</sup>The figures are based on Carlson (1951), Fig. 3, p. 62.

<sup>b</sup>In hours and minutes.

Tengblad (2002) menar att denna skillnad från tidigare studier visar på en stor påverkan på företagsledarnas dagliga arbete och beteende. De måste kunna klara av en fragmenterad arbetsmiljö och att arbeta effektivt i olika geografiska miljöer samtidigt som den tidigare bindningen till det egna kontoret försvunnit.

Dagens företagsledares verklighet, med inte bara en fragmentering i tid utan även rum, ger en större press att klara av att koordinera sina aktiviteter till både fragmentering i tid och rum vilket ökar komplexiteten i dagens ledarroll.

Tengblad (2002) presenterar också fördelning av uppgifterna i företagsledarnas arbete (Tabell 2). Carlson presenterade inte sina resultat sammanfattat för denna variabel varför jämförande data inte presenterades i Tengblads tabell. Den aktivitet som observerades som mest frekvent var insamling av information som tillsammans med att delge och granska information upptog 51 % av den totala arbetstiden. Den näst största kategorin var utförande (executing). Denna kategori inkluderade implementering av beslut, (icke-produktivt) resande, middagar, förberedelsearbete och högtidsaktiviteter. Denna kategori upptog 20 % av den totala arbetstiden. En aktivitet som var desto mindre var beslutstagande som endast upptog 7 % av den totala arbetstiden (direktobservation visade på 6 %). Endast 0,5 % ägnades åt personlig utveckling.

**Tabell 2** (Tengblad 2002, s. 556)

Type of administrative activity

	Time spent per day	% of total	Range (%)
Getting information	2.49	23	14–39
Reviewing information	1.31	12	5–20
Decision-making	0.52	7	4–13
Confirming or correcting the decisions of others	0.17	2	0.3–6
Assignment of tasks	0.31	4	2–7
Informing, advising	2.04	16	9–26
Inspecting, evaluating	0.40	5	1–14
Executing	2.19	20	14–23
Personal development	0.04	0.5	0–1
Others, not defined	1.15	10	4–15
Total (hours per day)	12.22	100	

Jämförelserna mellan data i Tengblads studie och Carlsons visade också på stora skillnader i involveringen från VD i funktionella aktiviteter såsom produktion, produktutveckling, marknadsföring och inköp (Tabell 3). Tengblad (2002) menar att detta inte bör ses som att dagens företagsledare förlorat kontrollen över företaget utan att det skett en förändring mot mer generella former av kontroll såsom granskning och genomgång av budget, affärsplaner och strategiska målsättningar. Dagens företagsledare har också en ökad fokusering på att kommunicera normer, värden och förväntningar än tidigare (Czarniawska-Joerges 1988 i Tengblad 2002). Förklaringar till varför denna förändring i kontroll skett kan förklaras med den ökade globaliseringen och expanderings av företag storleksmässigt. (Tengblad 2002).

**Tabell 3** (Tengblad 2002, s. 555)

The functional area of activities

	Tengblad (average values)			Carlson <sup>a</sup> (typical values)
	Time spent per day	% of total	Range (%)	Share (%)
Finance, legal	3.05	25	13-45	10
Accounting	0.14	2	1-5	— <sup>b</sup>
Purchasing	0.19	2	0-7	8
Production	0.58	8	3-13	21
Product development	0.31	4	1-7	11
Marketing, sales	1.16	10	5-15	16
Personnel	1.19	11	4-21	15
Public/ investor relations	1.35	13	3-23	13
Organising, planning	1.05	9	4-14	7
Others, not defined	1.59	16	11-21	0
Total (hours and minutes per day)	12.22		100	100

<sup>a</sup>Information gathered from Carlson (1951), Fig. 11. Based on the frequency of activities, not the duration.

<sup>b</sup>Included in "Finance, legal".

Förändringen från direkt kontroll till indirekt kontroll kan också vara en möjlighet till minskad arbetsbörda på företagsledarna något som Carlson (1951) och Mintzberg (1973) enligt Tengblad (2002) uttryckte en oro för i sina analyser då de såg en stor börda på individerna. Den ökade komplexiteten i samhället och organisationerna menade Mintzberg (1973) inte kunde hanteras av företagsledarna som fick ett ökat och ohållbart tryck på sig. Den observerade delegeringen och decentraliseringen skapar därför en minskad press på individerna. (Tengblad 2002).

I sin studie såg Tengblad (2002) dock även några likheter som inte verkade ha påverkats av rumsliga, tekniska eller kommersiella förändringar; Arbetsbördan såg han fortfarande som väldigt krävande, arbetet i sig är utmanande och primärt utförs arbetet fortfarande genom personliga möten.

## 4. Empirisk data

*I det följande avsnittet kommer jag redovisa den insamlade datan för min studerade organisation. Jag genomförde intervjuer med styrelseordförande samt VD i organisationen för att inhämta data om dagens krav på VD, egenupplevelsen av VD rollen i dagens organisationssambälle samt den faktiska verkligheten av VD-rollens innehåll.*

### 4.1 A+ Science, den studerade organisationen

Företaget A+ Science är en så kallad kontraktsorganisation (Clinical Research Organisation, CRO) inom läkemedels- och bioteknikbranschen i Sverige och internationellt. Ett CRO-företag är ett företag till vilket läkemedels- och bioteknikföretag outsourcar sin verksamhet inom klinisk läkemedelsprövning. En klinisk läkemedelsprövning är de forskningsstudier som genomförs i människa på vägen mot kunskapen om ett läkemedels säkerhet och effekt. (A+ Science).

Företaget grundades vid Göteborgs universitet 1997 av hjärt- och kärlforskarna Björn Dahlöf, Peter Held, Åke Hjalmarsson, Olle Isaksson och Karl Swedberg. (A+ Science).

Företaget har 62 anställda och man har kontor i Göteborg, Stockholm, Umeå och Lund (A+ Science Delårsrapport 2011).

Företagets ledning består av Ulf Skough (VD), Marianne Löfström (Ekonomichef), Camilla Andersson (Affärsområdeschef), Cathrin Widerståhl (Affärsområdeschef), Helena Fenger-Krog (Affärsområdeschef) och Ola Jeppson (Affärsområdeschef). Dess styrelse består av Akbar Seddigh (ordförande), Björn Dahlöf (ledamot), Erika Kjellberg Eriksson (ledamot), Fredrik Nilsson (ledamot) och Håkan Gartell (ledamot). (BeQuoted).

Företaget har haft ett par år av negativa årsresultat. Man har därför under 2011 genomfört en kostnads genomlysning för att minska sina kostnader och därigenom bland annat en omorganisation för att skapa en lönsamhet i företaget. Man planerar också en nyemission. Orsakerna till de negativa resultaten menar man består i att marknaden för kliniska prövningar minskat kraftigt och därmed orsakat svårigheter för CRO-företagen. Den ständiga eftersträvan för kostnadseffektivitet inom läkemedels- och bioteknikbranschen ses också som en bidragande orsak. (A+ Science Emissionserbjudande 2011).

I sin omorganisation och genomlysning av organisationen har man också kommit fram till en ny strategi som bland annat innebär att man ska fokusera till större del på marknadsföring och försäljning. Resultaten av dessa åtgärder räknar man se under 2012-2013. Målet är att A+ Science ska bli det ledande CRO-företaget i Norden. (A+ Science Emissionserbjudande 2011).

## 4.2 Omgivningens krav på ledaren

En styrelseordförande leder arbetet i en organisations styrelse. Att tillsätta en VD är ett ansvar som ligger på styrelsen. För att samla in data på de krav som omgivningen ställer på en VD valde jag därför att kontakta styrelseordförande i en organisation som nyligen tillsatt en ny VD. Denna organisation och styrelsen borde därför nyligen ha haft ett aktivt ställningstagande till de krav som man har på sin VD.

Min intervju var med A+ Science styrelseordförande Akbar Seddigh.

### 4.2.1 Akbar Seddigh

Akbar Seddigh har suttit med i en mängd bolags styrelser och är för närvarande ordförande i flertalet, bland annat medicinteknikföretaget Elekta och Blekinge Tekniska Högskola. (Veckans Affärer). För det studerade företaget A+ Science blev han styrelseordförande i slutet av 2010.

Han är civilingenjör i kemi från Kungliga Tekniska Högskolan och Teherans universitet. Han har under sin karriär bland annat hunnit med att vara gruppchef för Sveriges geologiska undersökningar (SGU), dotterbolags-VD på Atomenergi, VD för Scanning inom Volvo Energi och är även grundaren till medicinteknikföretaget Ortivus. (ibid.).

Som styrelseordförande i Elekta anses han vara den som lyckats vända företaget från att ha varit utdömt till att vara en av världens mest framstående tillverkare av cancerbehandlingsinstrument. (ibid.).

Akbar Seddigh anser att en styrelse måste ha medlemmar som tänker olika och som har en egen ”fingertoppskänsla” och inte är avskärmade från verkligheten. (Jobbfabriken).

Hans syn på företagsledarna är att de behöver vara starka tävlingsmänniskor och som har en stor ödmjukhet. Ingen individ i någon position är oersättlig,



anser han, och man ska därför inte överbelöna ledningsgrupper. Han menar att ”många ledare mytologiseras och sen går det åt skogen”. (Jobbfabriken).

#### 4.2.2 Att rekrytera en VD – ett samtal om omgivningens krav

Akbar Seddigh börjar med att prata om den situation som A+ Science för närvarande befinner sig i. Han menar att man i den tidigare styrelsen inte har haft en långsiktig strategi att få in nya affärer utan endast har förlitat sig på gamla. Detta har skapat problemet med dålig lönsamhet. Detta menar han är helt styrelsens ansvar även om man oftast i organisationer pekar ut VD som den ansvariga. Styrelsen bör ta ett större ansvar för företags problem än vad som oftast görs.

Som ett led i att arbeta för att motverka de negativa resultaten har man genomfört ett antal förändringar inom organisationen. Bland annat har man genomfört en omorganisation som medför en mer slimmad organisation. Man har ”rättat munnen efter magsäcken” som Akbar Seddigh uttrycker det. Detta har också medfört mindre förändringar i ledningsgruppen, men den största förändringen är att man tillsatt en ny VD. I den nuvarande ledningsgruppen finns kompetensen kvar, och det fanns inga betänksamheter från styrelsen att det tidigare varit några problem med den kompetens som ledningsgruppen hade. Omorganisationen i stort gjordes dock med en tanke att fokusera på de kompetensområden som man ansåg är nödvändiga för att genomföra de planer man har för företaget.

Dessa planer handlar främst om att göra vad som krävs för att ”vända på skutan och få en tillväxt och lönsamhet”. För de närmaste 3-5 åren behöver man därför skapa en strategisk marknadsföring som ger en ökad försäljning. Man vill också få företaget att verka närmare kunderna.

När man började processen med att rekrytera en ny VD var Akbar Seddighs första tanke att använda sig av ett så kallat headhunter-företag för att hitta kandidater, men det nätverk som styrelsen har innehöll ett stort antal tänkbara kandidater och tillsammans med ett par spontanansökningar skapade man ett bra kandidatunderlag utan extern hjälp.

Den kravprofil man hade på den nya VDn bestod i huvudsak av två krav. Det första att personen förstår branschen. Det andra att den har goda ledaregenskaper. Inom detta begrepp menade man att eftersom den nya VDn skulle komma in i organisationen och genomföra en omorganisation så krävs att denna har lätt att kommunicera och att skapa engagemang. Personen behövde

därför kunna få folk att lyssna och genomföra det man kommunicerar. En ledare kan aldrig tvinga en organisation att genomföra förändringar, det krävs att man kan övertyga organisationen menar Akbar Seddigh.

Dessa kunskaper och erfarenheter fanns hos Ulf Skough och han stod som den slutgiltiga kandidaten till VD-rollen. Akbar Seddigh säger att Ulf är en duktig kommunikatör och har samtidigt en förmåga att få engagemang från sin organisation. Som person är han ”down-to-earth” och har även en bakgrund som idrottsledare inom handboll vilket visar på en fördel för att med lätthet kunna jobba i lag.

De övriga kandidaterna som inte valdes var dock väl kvalificerade för rollen också. Endast marginella skillnader avgjorde berättar Akbar Seddigh. Det var dock den sammantagna bilden som avgjorde att man ansåg Ulf Skough vara den bästa kandidaten att leda företaget i den nuvarande position det befinner sig i.

Den nya VDs huvudansvar är att i linje med de framtida målen för företaget ta fram en handlingsplan utifrån dessa mål som levererats av styrelsen.

Till sin hjälp har denne sin ledningsgrupp som är oerhört viktig. VD kan inte genomföra allt själv utan tillsammans med VD har ledningsgruppen en stor funktion i att driva företaget. Akbar Seddigh är mycket tydlig i att betona att man aldrig kan se VD som en isolerad enhet. Utöver hänsynen man också bör ta till ledningsgruppen så måste man samtidigt ha en förståelse för att det är styrelsen som sätter färdriktningen. Det är också styrelsen som godkänner och följer upp handlingsplanen, både vad gäller finansiellt och när det kommer till produkt- eller marknadsföringsstrategier.

### 4.3 Individens egenupplevelse av ledarrollen

För att samla in data på de krav som individer i ledarroller ställer på sig själva och den upplevelse av sin roll de har ville jag också samla in data genom intervju med organisationens nytillsatte VD. Jag genomförde därför intervju med A+ Science VD Ulf Skough, och samlade även in data genom självregistrering av Ulf Skough i en dagbok. Resultaten av dessa datainsamlingar ges i nedan avsnitt.

### 4.3.1 Ulf Skough

Ulf Skough tillträdde som VD för A+ Science 01 mars 2011. Han är civilekonom från Lunds universitet med 25 års erfarenhet av nationella och internationella ledande befattningar inom läkemedelsindustrin. Hans tidigare tjänster har bland annat varit som landschef för Baltikum på Schering-Plough, affärsområdeschef och internationell marknadsdirektör på Pharmacia.

### 4.3.2 Att verka i en VD-roll – en intervju om individens egenupplevelse

Ulf Skough har valt att verka i en VD-roll eftersom han drivs av att utveckla individerna i organisationen i deras nuvarande roll eller till att utvecklas för nya befattningar. Detta anser han vara en av de viktigaste uppgifterna för en ledare. Även att skapa resultat är drivkraft som gör att han vill leda en organisation i en roll som denna.

För att lyckas i VD-rollen anser han att man måste vara en god lyssnare. Man behöver också ha en förmåga att få organisationen att gå mot uppsatta mål, och att få individernas förtroende samt att våga fatta beslut.

Han ser en VD som en coach, ett bollplank som stödjer och supporterar organisationen, men som också kan fatta besluten när så krävs. Vad gäller ledarskap anser han att man bör använda sig av ett situationsanpassat sådant med delegerat ansvar och befogenheter.

Sina egna styrkor beskriver han i ord som ”resultat och målinriktad”, ”teambyggare”, ”positiv attityd och inställning”, ”prestigelös”, ”förtroendeingivande” och ”med stark integritet”.

Hans svagheter består i att han har ett högt tempo med många bollar i luften vilket ibland kan stressa människor i hans närhet.

I A+ Science Emissionserbjudande (2011) skriver han att han ”ser framemot att bygga A+ Science framtid”. Han beskriver sina huvudansvar som att ”fortsätta och slutföra de processer som har påbörjats med målsättning att vända vår negativa trend kommande år.” Dessa målsättningar beskriver han som att fokusera på kärnverksamheten, marknadsföring och de viktigaste kunderna samt att kostnadseffektivisera och förbättra resursanvändningen.

## 4.4 Ledarrollens praktik

För denna studie valdes en slumpmässig vecka ut för att samla in data på vad en arbetsvecka för VD Ulf Skough innebär. Veckan i studien sträcker sig från 02 maj 2011 – 06 maj 2011. Viktigt att notera är att 5 arbetsdagar efterfrågades för självregistrering av arbetsuppgifter av VD. Alltså är eventuellt arbete under samma vecka under helgen inte inräknat.

De registrerade arbetsuppgifterna visar på en genomsnittlig arbetsdagslängd på 11,5 timmar. I denna siffra har inte övernattningsstid under resor räknats med, men som kanske borde räknas som arbetstid då det krävs på grund av arbetet.

Arbetsveckan bestod av två dagars arbete på företagets egna kontor i annan stad med övernattningsstid. Den första dagen av resan började redan 05.30 och avslutades inte förrän 22.00 efter en sen middag med kund.

Sammanställd data i Tabell 4 visar på platsen där VD utför sitt arbete. Datan visar att den huvudsakliga platsen där VD utför sitt arbete är inom det egna företaget (63 % varav 36 % på eget kontor och 27 % på andra platser inom det egna företaget). Det egna kontoret i denna sammanställning rör den kontorsbyggnad där VD är stationerad. Näst vanliga platsen visar sig vara under transport till eller från möten (17 %) följt av övriga platser utanför eget företag (12 %), på besök utanför eget företag (5 %) och arbete hemifrån (3 %).

**Tabell 4**  
VDs arbetsplats

	Tid per dag <sup>a</sup>	% av total
Inom eget företag	7:15	63%
Eget kontor	4:09	36%
Övrig plats inom eget företag	3:06	27%
Arbete hemifrån	0:21	3%
Transport	1:54	17%
På besök utanför eget företag	0:36	5%
Övrig plats utanför eget företag	1:24	12%
Totalt	11:30	100%

<sup>a</sup> I timmar:minuter.

Genom grupperingar av arbetsuppgifterna kan de redovisas i huvudgrupper som i Tabell 5. I denna tabell kan man utläsa att den huvudsakliga arbetsuppgiften under denna specifika vecka innebar kommunikation i form av telefon, e-mail och vad som kallades ”småprat med personalen” av VD, här kallad ”korridorssnack”. Detta arbete upptog 23 % av den genomsnittliga dagsarbetstiden. Styrelsemöte, kundmöte och transport var de nästkommande mest

vanliga arbetsuppgifterna under veckan (17 % respektive) följt av interna uppdateringsmöten (12 %). Dessa möten bestod till exempel av projekt-uppdateringsmöte, säljavstämningsmöte och uppdateringsmöte för kommande 12 månadernas externa aktiviteter. Övriga aktiviteter som veckan ägnades åt var möte med investeringsfond (9 %), fackliga förhandlingar (3 %) och ledningsgruppsmöte (2 %).

**Tabell 5**  
VDs arbetsuppgifter

	Tid per dag <sup>a</sup>	% av total
Telefon/E-mail/"Korridorsnack"	2:42	23%
Styrelsemöte, förberedelse, genomförande, uppföljning	1:54	17%
Kundmöten	2:00	17%
Transport	1:54	17%
Interna uppdateringsmöten	1:24	12%
Möte med investeringsfond inkl. uppföljning	1:00	9%
Facklig förhandling	0:24	3%
Ledningsgruppsmöte	0:12	2%
Totalt	11:30	100%

<sup>a</sup> I timmar:minuter.

Den vanligaste formen av kommunikation var genom personliga möten.

Man kan notera av den insamlade datan att VD inte under någon dag hade lunch som inte innebar ett kundmöte eller annat typ av arbete.

## 5. Analys och diskussion

*I det kommande avsnittet kommer jag genom att ställa mina insamlade data mot varandra undersöka och utforska mina forskningsfrågor.*

### 5.1 Omgivningens krav på ledaren

De krav som ställs på individen i en VD-roll är tydliga att urskilja vid en tidpunkt då en ny VD ska rekryteras. Organisationens styrelse behöver då ställa sig frågan vad det är för kunskaper, kvaliteter och egenskaper som individen behöver ha för att verka i rollen. I min studie samlade jag därför in data från en organisation som nyligen haft dessa ställningstagande att göra.

De faktiska kraven som ställs på VD-rollen utifrån lagar och samhället i stort är inte väl specificerade. Aktiebolagslagen (SFS 2005:551) beskriver egentligen enbart de krav som ställs utifrån att individen behöver vara myndig, inte satt i konkurs eller ha näringsförbud samt bosatt i EES. Speciella krav på kompetens finns inte. Denna lag tillsammans med andra lagar specificerar i större grad krav som resulterar i arbetsuppgifter som ska utföras av individen.

Aktiebolagslagen definierar också att det är styrelsens riktlinjer och anvisningar som ska vara avgörande för vilket ansvar som ska ligga på VD (8 kap 29 §). Därför är de främsta kraven på individen beroende av hur styrelsen definierar VDs roll.

I min insamlade data från den studerade organisationen ser man att de huvudsakliga krav som ställdes på den individ som skulle rekryteras till VD-rollen var att den skulle ha en förståelse för branschen och goda ledaregenskaper. Dessa goda ledaregenskaper definierades som en förmåga att kommunicera och skapa engagemang i organisationen.

Den individ som sedan rekryterades hade också erfarenhet inom idrottsledning vilket man påpekade som en fördel samt att den hade en personlighet som var opretentiös, enkel och rättfram ("down-to-earth").

De krav som ställs på individen menade Holgersson (2003) inte är de krav som slutligen sällar ut den rätta individen ur kandidatpoolen, utan att det istället är ett val som görs av styrelsen utifrån homosocial kooptation och andra sociala maktrelationer såsom klass, ras, etnicitet och sexualitet. Denna inväljning av individen i gemenskapen är dock inte sedd av den rekryterande gruppen utan man anser valet vara baserat utifrån de krav man ställt tidigt i processen.

Jag hade förhoppning innan min studie att kunna finna de nyckelkrav som ställs på en individ i en VD-roll, men dessa fanns inte att finna. Jag anser, baserat på den data jag fann, att kraven som ställs på individen i en VD-roll är svåra att definiera. De är baserade på hur uppdraget kommer att definieras av styrelsen vilket har en betydelse av företagets verksamhetsområde, nuvarande position och strategi med flera faktorer. En styrelse definierar de krav som den anser vara av betydelse, men gör sedan sitt slutliga val baserat på andra faktorer som inte är definierade. Personens kön eller sexualitet är inget som man som styrelse kan definiera som ett krav men som i enlighet med Holgerssons resultat i sin studie av rekryteringsprocessen av företagsledare har en stor betydelse. Därför bör man anse att kraven på individen även är i form av de sociala maktfaktorer som den innehar utöver de formella kraven som ställs av en styrelse. Dessa sociala maktfaktorer är troligen också av större betydelse för det slutliga valet än de definierade kraven. Dessa definierade krav kan man dock kanske se som en möjlighet att ta sig igenom den första porten in i rekryteringsprocessen.

## 5.2 Individens egenupplevelse av ledarrollen

Individer som är i en ledarroll beskriver sina huvudsakliga uppgifter i denna roll i stora och positiva beskrivningar som handlar om utveckling av personer i sin organisation, skapa framgångsrika team, initiativtagning, beslutsfattning, att bygga upp något och att påverka (Due Billing 2006). Man beskriver också sin roll med begrepp som resultatansvar, affärsutvecklingsansvar och personalansvar (Kallifatides 2002) eller att deras roll är som strateger, visionärer och entreprenörer (du Gay 1996; Scarborough et al 1996 i Sveningsson et al 2006).

Branson (2008) och Lindsö (2010) använder även de dessa stora beskrivningar då de skriver om sin roll. Branson använder tredje person om sig själv och därmed beskriver sig själv nästintill som ett fenomen. Han ser sin individ som en frälsare för företagen, en hjälte, och att förändra och påverka världen är en del av hans uppdrag.

Lindsö beskriver även hon sig själv i beskrivningar som visar på hjältebilden av henne, och också beskriver det sociala ansvaret som ligger på hennes individ i hennes uppdrag. Hennes roll är ”att göra världen lite bättre”. Hennes texter beskriver de stora övergripande ansvar som ligger på ledaren, att ”befästa organisationens ställning som ledande” och skapa lönsamheter. Hon beskriver också andra personers felaktiga åsikter, men sig själv alltid som att ha de rätta åsikterna som visade sig rädda företag, en syn som visar på bilden av sig själv som felfri.

Dessa åsikter som man finner i litteraturen är även till viss del avspeglade i min empiriska data. Här kan man finna att individen ser sin roll som att utveckla individerna i organisationen och att skapa resultat.

Genom att se till hur individerna upplever sin roll och deras uppdrag i rollen kan man även förstå hur de ser på sin egen identitet. Individens egenupplevelse av ledarrollen är till stor del förknippad med individens identitet och dennes självidentitet. Forskare (Due Billing 2006 och Sveningsson et al 2006) beskriver hur identiteten skapas genom social interaktion. Organisatoriska och sociala processer bidrar till individens skapande av självidentitet, såsom ett inkluderande i en chefsgrupp skapar ett tillhörighetsförhållande och genom detta en del av ens självidentitet (Czarniawska-Joerges 1998 i Due Billing 2006).

Identitetsskapandet är en mänsklig process som skapar en säkerhet och ångest-reduktion inom individen (Brown 1997; Collinson 2003 i Sveningsson et al 2006). Genom att en individ i en VD-roll därmed skapar sig en självuppfattning om sin betydelse skapar denne också en självidentitet som hjälper den att veta hur den ska agera och vara. Då den går in i en ledarroll skapar den därmed en självidentitet med sin ledarroll som en del av denna. De får därigenom ramar för hur deras person ska vara i relation till sin identitet. Detta beskrivs också i litteraturen av Due Billing (2006) där hon i sin studie fann att individer i ledarroller upplevde att de förändrat sin egen person och värderingar då de gick in i en ledarroll.

Både i Bransons (2008) och Lindsös (2010) texter kan man tydligt se att de har skapat en självidentitet som till stor del består av ledarrollen. Branson ser sig som en del av gruppen av stora ledare och hans sätt att beskriva sin egen betydelse visar på att hans ledarroll är en stor del av hans identitet. Lindsö inkluderar familjelivet och ledarrollen i sin beskrivning av sig själv och hur dessa båda delar ska samverka och skapa ett ”totalt paket”. I hennes texter kan man utläsa hennes syn på sin egen identitet där denna upptas till stor del av hennes ledarroll.

Hur individerna i ledarroller anser en ledare ska vara som person i en ledarroll är också intressant att studera för att skapa en förståelse för egenupplevelsen. Kallifatides (2002) beskriver till exempel hur ledare har en syn på att man som ledare inte ska vara detaljorienterad utan enbart agera i de stora övergripande (”viktiga”, författarens notering) uppgifterna. Detta motsägs av Branson (2008) som menar att en ledare måste vara involverad i alla detaljer i organisationen. Due Billings (2006) studie visar på begrepp som socialt kompetent, intuitiv, tydlig, samarbetskapande samt att få individer i organisationen att trivas och



fungera. Att lyssna är en egenskap som kommer igen i de flesta beskrivningar och så även i Lindsös (2010). Hon beskriver även att ledaren bör besitta mod, integritet, förmåga att åskådliggöra en vision, ingjuta självförtroende och hopp i organisationens individer. Ulf Skough beskriver egenskaperna som en VD behöver som att vara beslutsfattare, resultat- och målinriktad, teambyggare, positiv, prestigelös, förtroendeingivande och med stark integritet.

Individerna i en ledarroll har således en stor syn på sin egen person och roll. Man går utanför tankarna om att man ska leda organisationen till att även beskriva sin roll som en del av att skapa en bättre värld. Man ser sig själv i termer som kan likna en hjälteroll; personen som räddar både företaget och även de enskilda individerna i organisationen. Egenskaperna som individen beskriver att en VD ska besitta är relaterade till denna stora syn på rollen.

De krav som omgivningen ställer på individen i ledarrollen är, som jag tidigare sammanfattade, svårdefinierade och starkt påverkade av en mängd faktorer och inte bara uttalade sådana. I min intervju med styrelseordförande var dock de huvudsakliga kraven en förståelse för branschen och en förmåga att kommunicera och skapa engagemang i organisationen. Jag tycker därmed att man kan se en viss skillnad i hur omgivningen ställer kraven och hur individen själv ser på sin roll. Medan individen beskriver kraven i större termer som till exempel att få individerna i organisationen att växa, ingjuta självförtroende i organisationen, att vara initiativtagare och visionärer, så beskriver omgivningen kraven mer modest. Att skapa engagemang i organisationen är något som beskrivs av ledarna också, men då i större termer som visar på en mer betydelsefull innebörd.

### 5.3 Ledarrollens praktik

VD-rollens faktiska arbetsuppgifter består huvudsakligen i att genomföra styrelsens beslut och delegeringar, sköta företagets dagliga drift och förvaltning, rapportera till styrelsen och se till att organisationen följer lagar och förordningar. Övergripande handlar detta om att skapa en handlingsplan utifrån styrelsens strategiplan och följa upp och kontrollera verksamheten för att se att handlingsplanen följs och sedan återrapportera till styrelsen.

Tengblads (2002) forskning visar att den största delen av VDs arbetstid upptas av att samla in, delge och granska information och därefter vad han kallar utförande (implementering av beslut, resande, middagar, förberedelsearbete och högtidsaktiviteter). Tillsammans upptog dessa aktiviteter 71 % av arbetstiden. Beslutsfattande var en mycket liten del av de aktiviteter som utfördes.

Min empiriska data stöder Tengblads forskning. Exakt samma andel av arbetsdagen, 71 %, visar sig bestå av att samla in/delge/granska information samt förberedelsearbete, resande och dylika aktiviteter. I min data består dessa av kategorierna telefon/e-mail/korridor snack (23 %), styrelsemöte (17 %), transport (17 %), interna uppdateringsmöten (12 %) och ledningsgruppsmöte (2 %).

Lindsö (2010) beskriver den tuffa verklighet som den krävande VD-rollen innebär med långa arbetsdagar och fulltecknad kalender vilket skapar skuld-känslor hos henne och tvingar henne till att göra stora uppoffringar samt ger psykisk ohälsa. Även Tengblad (2002) följde upp Carlsons (1951) studie i avseende på rollens tidskrävande natur för individen och konkluderade i likhet med Carlson att rollen har en stor arbetsbörda med utmanande uppgifter. I data från Carlson ser man att i hans studie var den genomsnittliga arbetsdagen 11 timmar och 42 minuter medan i Tengblads studie var den 12 timmar och 22 minuter.

Min data konfirmerar även i detta fallet Tengblads och Carlsons data. Den genomsnittliga arbetstiden låg i mina resultat något lägre, 11 timmar och 30 minuter per dag, men inkluderar inte övernattningsstid under resa vilket enligt mig kan vara att betrakta som arbetstid. Man bör också komma ihåg att min insamlingsperiod är betydligt kortare än för Tengblad och Carlson, och visar enbart på en specifik arbetsvecka. Man kan därför inte dra några direkta slutsatser om det har skett en minskning i arbetstiden generellt utifrån denna data. En genomsnittlig arbetsdag på 11,5 timmar är dock en lång arbetsdag, och betydligt längre än den lagstadgade arbetstiden i Sverige som ligger på 8 timmar per dag (40 timmar per vecka).

Under den observerade veckan i min studie var också alla veckodagars luncher upptagna av arbetsluncher vilket också bidrar till en tuffare arbetsdag utan tid för paus.

Den ökade tidsåtgången till transport som observerades av Tengblad (2002) förklarades med det utökade arbetsfältet till följd av den globaliserade ekonomin. Man kunde också i Tengblads studie se en ökad fragmentering av den plats där VD utförde sitt arbete mot Carlsons (1951) resultat. Tengblad menade att den ökade fragmenteringen i plats tillsammans med den fragmenteringen av tid som Carlson observerat skapar en större press på individen att klara att koordinera sina aktiviteter till både tid och rum vilket ger en ökad komplexitet i rollen.

Min data angående VDs arbetsplats visar på en del skillnader mot Tengblad och Carlson. Den VD som jag studerade arbetade till ungefär lika stor andel på sitt eget kontor som i Tengblads och Carlsons studie, men den andel som utfördes på övrig plats inom det egna kontoret hade stigit jämfört de bådas studier. Detta till följd av att besök utanför det egna företaget minskat jämfört deras resultat. Transporttiden hade ökat från Carlsons studie men sjunkit något från Tengblads resultat. Mina resultat visade alltså på en större fragmentering i rum från Carlsons studie, men en minskning om man ser till Tengblads resultat. Även här bör man dock påminnas om att min data enbart täcker en specifik arbetsvecka.

I likhet med Tengblads (2002) och Carlsons (1951) studier visar min data på att personliga möten är den främsta kommunikationsformen för VD.

Den administrativa natur som VD-rollens praktik visar på beskrivs varken i omgivningens krav eller i individens egenupplevelse. En förmåga att faktiskt utföra de administrativa arbetsuppgifterna borde vara ett av de krav som ställs på VD av omgivningen och den stora del av rollen som faktiskt ägnas åt detta borde vara beskrivet av individen. Den skevhet i synen på rollen och dess verklighet beskrivs av Sveningsson et al (2006) då de menar att en upplevelse av rollen som inte överensstämmer med verkligheten kan göra att individen skapar sig en fantasi om sin egen roll som bättre stämmer överens med den bild av rollen som de vill ha. Denna fantasi till skillnad från verkligheten blir en del av individens självidentitet.

## 5.4 Dagens ledarroll relaterat till organiseringens och ledningens utveckling

Min genomgång av organiseringens och ledarrollens utveckling är i stort baserat till att ha en grund att stå på, att förstå var man varit och hur anpassad utvecklingen av ledarrollen varit i historien för att kunna skapa mig en uppfattning om vad man kan förvänta sig av dagens anpassning. En djupanalys av denna utveckling anser jag inte vara nödvändig, men de stora dragen i denna utveckling vill jag ändå gå igenom.

Den utveckling som man sett i organiseringen och ledarrollen har i stort under historien anpassats i relation till varandra. Då organiseringen har utvecklats kan man också se en samtida utveckling i ledarrollen.

I början av 1900-talet hade man små lokala organisationer som genom den industriella revolutionen främst handlade om specialisering av arbetskraften

och maximeringen av leveransförmåga. Ledarrollen handlade då främst om att i detalj lära ut specifika moment och kontrollera dessa. I takt med utvecklingen i samhället skapades större organisationer som krävde en annan typ av organisering. Ledarrollen utvecklades då i takt med detta till att få mer övergripande arbetsuppgifter inom planering, organisering, bemanning, ordergivning och kontrollering. Då ledningen av en organisation blev för komplex för en individ skapades underchefer och ledningsgrupper som möjliggjorde den utveckling som skedde i samhället och organiseringen.

Vidare i utvecklingen ser man att samhällets utveckling i allmänhet då det sker internationalisering och teknologisk utveckling har en fortsatt påverkan på organiseringen och därmed ledarrollen. Upptäckten att synen på människan i organisationen behövde vara en del av organiseringen och den påverkan organisationskulturen och organisationsbeteende har på organisationens resultat gav en annan typ av organisering och kraven och verkligheten för ledarrollen följde denna utveckling.

Dagens VD-roll är starkt påverkad av den utveckling som skett under historien när det kommer till organiseringens form och kraven på ledarrollen samt de resultat som fås genom organisationsvetenskaplig forskning. Utan de kunskaper som byggts upp under tidens gång när det kommer till synen på individen och de konsekvenser av att inte beakta individernas komplexitet och den interaktion som sker i organisationerna skulle dagens VD-roll troligen se väldigt annorlunda ut. Att tillsätta en VD idag utifrån de krav som fanns på ledaren i början av 1900-talet skulle få katastrofala konsekvenser. Den VD-roll som finns idag är helt annorlunda mot den som fanns på den tiden, och den komplexitet som finns idag både inom organisationerna och i samhället samt den kunskap som finns om individer i organisationer kräver också att kraven och möjligheterna för individen är anpassade.

## 5.5 VD-rollens förutsättningar relaterat till dagens verklighet

Dagens verklighet för organisationerna innebär en starkt ökad globalisering och en förtätning i organisationssamhället. Samtidigt har vi större organisationer och en ökad administration till följd av organisationssamhällets förtätning och globaliseringen. (Ahrne & Papakostas 2002). Den positiva utveckling som skett i kunskapsnivån inom organisationsvetenskapen om bland annat organisationsmedlemmarnas mångsidighet och behov av rätt nivå av utmaning och stöd (Rubenowitz 2004) samt organisationskulturens betydelse (Eriksson-Zetterquist

et al 2006) skapar också en bredare roll för VD. Till denna utökning i rollen finns givetvis även den teknologiska utvecklingen som sker i snabb takt.

Tengblad (2002) visar på en fragmenterad verklighet för VD utifrån Carlsons (1951) tidigare resultat baserad på den globalisering som skett i samhället. Mina resultat i denna studie visar på en konfirmering av Tengblads resultat.

Tengblads resultat visar dock på en annan verklighet av VD-rollen som min data inte har underlag för att visa. Hans data i jämförelse med Carlsons visar på en skift i involveringen i funktionella aktiviteter. Denna förklaras utifrån att VD har fått en mer generell form av kontroll såsom granskning och genomgång av budget, affärsplaner och strategiska målsättningar vilket gör att involveringen i övriga funktionella aktiviteter inte behövs i samma utsträckning. Denna förändring från direkt kontroll till indirekt kontroll menar han också kan vara en möjlighet till minskad arbetsbörda. Detta var en stark oro som Carlson uttryckte i sin analys. Även Mintzberg (1973) menade att den ökade komplexiteten i samhället och organisationerna inte skulle kunna hanteras av individerna i ledarrollen. Tengblad menar dock att hans data visar på en decentralisering och ökad delegering som därmed skapar en minskad arbetsbörda.

I min empiriska data ser man också att samtliga involverade är väl medvetna om ledningsgruppens betydelse och att man aldrig kan se VD som en isolerad enhet. Rubenowitz (2004) diskuterar den ökade kunskapsnivån i samhället som möjliggör ett ökat ansvarstagande av individerna i organisationerna och därmed skapar möjligheter för att ökad delegering kan ske från VD och att den direkta kontrollen kan minska än mer. I den studerade organisationen i min studie ser man att de har skapat en organisationsform liknande den som Rubenowitz diskuterar med affärsområdeschefer med ökat ansvar vilket skapar mer självstyrande grupper. Rubenowitz menade också att den ökade komplexiteten inom organisationerna skapade svårigheter i att dra tydliga avgränsningar mellan individerna varför en modell av detta slag skulle anses mer lämplig.

Detta motsades av Eriksson-Zetterquist et al (2006) som menade att en tydligare hierarkisk struktur var i antågande till följd av globalisering och ökat utländskt ägande i Sverige. Detta visar dock inte min data och en sådan utveckling borde samtidigt öka komplexiteten i organisationen vilket inte skulle vara en möjlighet enligt mig med den redan ökade komplexitet som påverkar organisationen utifrån.

Samtidigt har vi en ny typ av verklighet för framförallt kontorsarbetare där distansarbete sker till större grad till följd av den teknologiska utvecklingen

(Eriksson-Zetterquist et al 2006). Hur denna utveckling kommer ske och därmed påverka organiseringen och ledarrollen kan jag endast spekulera i, men det skapar självfallet en annan typ av verklighet för ledaren. Precis som Eriksson-Zetterquist et al nämner så kan framtiden kanske ge oss organisationsformer som vi idag inte kunnat tänka oss möjliga vilka kommer ge en helt annan typ av roll för ledaren.

## 6. Slutsatser

I min studie avsåg jag att studera huruvida ansvar och krav på en verkställande direktör är anpassade till dagens organisationssamhälle. Detta genom att undersöka vilka krav som omgivningen ställer på individen i en VD-roll, hur individen själv ser på sin roll och vad den egentligen innebär i praktiken. Dessa data ställde jag sedan mot varandra för att se hur dagens verklighet ser ut för individer i VD-rollen och relaterade detta till dagens organisationssamhälle.

Vad jag såg var att omgivningens krav på individen är baserade på det uppdrag som individen tilldelas av styrelsen och kan därför inte enhetligt definieras, och i många fall spelar troligen också sociala maktfaktorer roll. Styrelsens medvetenhet om organisationssamhällets utveckling är därför av största vikt för att kunna sätta rimliga krav på individen.

Vidare såg jag att individerna i VD-rollen skapar sin självidentitet till stor del baserat på sin ledarroll och har även större tankar om sin roll än att enbart leda organisationen. Man ser sig själv i större termer och till och med i hjältetermer. Den syn på rollen som individen har bör också vara en medvetenhet hos styrelsen då man ställer kraven och definierar rollens ansvar och innehåll för att skapa en tydlighet i rollen.

När jag sedan studerade den faktiska praktiken av VD-rollen såg jag att denna till stor del är bestående av administrativa uppgifter och till största del av informationshantering och till mindre del av den storhet som individerna i rollen själva tilldelar sin roll och därigenom person. Den faktiska praktiken av rollen bör också tydligt reflekteras i de krav som styrelsen ställer på individen.

Genom att titta på organisationsutvecklingen och organiseringen över tid och mot dagens verklighet såg jag också att det verkar finnas en utveckling i organiseringen och ledarrollen som relaterar till de utvecklingar som sker i samhället.

Mina slutsatser av denna studie är således att man kan se i organisationsvetenskapens historia att en anpassning av organiseringen sker relaterat till den utveckling som sker i samhället. Till denna utveckling av organiseringen sker en anpassning av ledarrollen.

I dagens organisering anser jag att man kan se en anpassning till den komplexitet som dagens organisationssamhälle innebär. En ökad kunskapsnivå i samhället och organisationerna skapar en möjlighet till en ökad decentralisering. Detta skapar minskade krav för VD att involveras i de

funktionella aktiviteterna och en indirekt kontroll ger därmed en minskad arbetsbörda för VD.

Vikten av en kompetent ledningsgrupp och dess betydelse för organisationens styrning verkar vara erkänd. Man har en syn som visar på att man inte ser VD som en isolerad enhet utan kräver den kompetenta ledningsgruppen i ett väl fungerande samspel.

Dock så anser jag att individer i VD-rollen verkar se sin egen roll som mer betydelsefulla än vad omgivningens krav och verkligheten visar på. Även de krav som ställs av omgivningen är inte välgrundade i den stora del av administrativ karaktär som rollen innebär.

Dessa skillnader mellan verklighetens praktik relaterat till individens bild och omgivningens krav bör vara något som blir mer harmoniserade. Jag ser nämligen en risk i att den fantasi om rollen som individen bär kan skapa en frustration då fantasin inte stämmer överens med de faktiska befogenheter som individen har vilket har en möjlighet att skapa en otillfredsställelse för individen. Omgivningen bör också mer inkludera den administrativa verkligheten i sina krav på individen för att tydligare hitta rätta kandidater att axla rollen.

Styrelsen måste ta ansvar över att vara medvetna om den utveckling som skett i samhället och att mot dessa sätta sina krav på individen. Den bör också vara väl medveten om individens egenupplevelse av rollen och dess faktiska praktik för att utifrån dessa definiera rollens ansvar och innehåll på ett anpassat sätt.

Slutligen vill jag konkludera att rollens betydelse på inga sätt är att förringa. Det är en oerhört viktig roll för organisationers möjlighet att överleva, och den krävande arbetsvardag som denna innebär för individen gör att man bör erkänna det arbete som utförs. Man bör också i bolagsstyrelser ha en insyn i denna stora arbetsbörda och de långa arbetsdagar som det innebär för individen för att ta sitt ansvar i att möjliggöra en rimlig nivå på denna.



## 7. Referenser

A+ Science (2011) Emissionserbjudande 2011. Göteborg.

A+ Science (2011) Delårsrapport 1 januari – 31 mars 2011. Göteborg.

A+ Science. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.a-plusscience.com/> [hämtad 2011-05-05]

Ahrne, G. & Papakostas, A. (2002) Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar. Lund: Studentlitteratur. ISBN 978-91-44-02284-0

Aronsson C (2008) "Hur många droppar svenskt blod finns i kungafamiljen". [Elektronisk] Veckans affärer. 26 september. Tillgänglig: <http://www.va.se/nyheter/2008/09/26/mot-iranska-styrelseproffs/> [hämtad 2011-05-08]

Backman J (1998) Rapporter och uppsatser. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-00417-6

BeQuoted. [Elektronisk] Tillgänglig: [http://www.bequoted.com/bolagsinformation/Ledning\\_styrelse.aspx?bolagId=146/](http://www.bequoted.com/bolagsinformation/Ledning_styrelse.aspx?bolagId=146/) [hämtad 2011-05-05]

Bibel 2000 (1999). Stockholm: Verbum. ISBN: 91-526-9904-8

Bolman, G. L., & Deal, T. E. (2003) Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-03495-4

Branson R (2008) Den globale entreprenören. Malmö: Roos & Tegnér. ISBN 978-91-86047-20-7

Brixeman B (2011). Att vara VD. Stockholm: Bonnier Utbildning. ISBN 978-91-523-0593-5

Due Billing Y (2006). Viljan till makt? Om kvinnor och identitet i chefsjobb. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-04532-8

Engström S (2011) Ny VD på Orexo. [Elektronisk] Biotech Sweden. 13 januari. Tillgänglig: <http://biotech.idg.se/2.1763/1.363188/ny-vd-pa-orexo> [hämtad 2011-04-02]

Eriksson-Zetterquist U (2009). Institutionell teori: idéer, moden, förändring. Malmö: Liber. ISBN 978-91-47-08873-7

Eriksson-Zetterquist U, Kalling T & Styhre A (2006) Organisation och organisering. Malmö: Liber. ISBN 978-91-47-08676-4

- Granberg O (2003) PAOU - Personaladministration och organisationsutveckling. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur. ISBN 91-27-07393-9
- Gustafsson D (2010) VD-boken, Handbok för styrelse och VD. Näsviken: Björn Lundén Information AB. ISBN 978-91-7027-666-8
- Holgersson C (2003) Rekrytering av företagsledare – En studie i homosocialitet. Doktorsavhandling. Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan Stockholm. ISBN 91-7258-627-3
- Jobbfabriken. Handbok för entreprenörer. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.jobbfabriken.se/handbok/?p=196> [hämtad 2011-05-08]
- Jönsson S & Strannegård L (2009) Ledarskapsboken. Malmö: Liber. ISBN 978-91-47-08875-1
- Kallifatides M (2002) Modern företagsledning och omoderna företagsledare. Doktorsavhandling. Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan Stockholm. ISBN 91-7258-602-8
- Lindsö E (2010) Livet, makten och konsten att vara sig själv. Stockholm: Albert Bonniers Förlag. ISBN 978-91-7232-198-4
- Rubenowitz S (2004) Organisationspsykologi och ledarskap. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-04190-X
- SFS 2005:551 Aktiebolagslagen. Stockholm: Justitiedepartementet.
- Sundström A (2010) Chemels VD hoppar av. [Elektronisk] Biotech Sweden. 27 december. Tillgänglig: <http://biotech.idg.se/2.1763/1.361117/chemels-vd-hoppar-av> [hämtad 2011-04-02]
- Sundström A (2011) Pygargus får ny VD. [Elektronisk] Biotech Sweden. 27 januari. Tillgänglig: <http://biotech.idg.se/2.1763/1.365272/pygargus-far-ny-vd> [hämtad 2011-04-02]
- Sundström A (2011) Stilles VD hoppar av. [Elektronisk] Biotech Sweden. 08 februari. Tillgänglig <http://biotech.idg.se/2.1763/1.367279/stilles-vd-hoppar-av> [hämtad 2011-04-02]
- Sveningsson S & Larsson M (2006) Fantasies of leadership: Identity work. *Leadership*, 2(2), s.203-224
- Tengblad S (2002) Time and space in managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), s. 543-565
- Thurén T (2005) Källkritik. Stockholm: Liber. ISBN 978-91-47-05293-6
- Thurén T (2007) Vetenskapsteori för nybörjare. Malmö: Liber. ISBN 978-91-47-08651-1

Virgin. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.virgin.com/about-us/>,  
<http://www.virgin.com/richard-branson/autobiography/> [hämtade 2011-04-19]

Wernersson C (2010) Ännu en VD kliver av. [Elektronisk] Biotech Sweden. 20 december. Tillgänglig: <http://biotech.idg.se/2.1763/1.360142/annu-en-vd-kliver-av> [hämtad 2011-04-02]

### **Intervju**

Akbar Seddigh. Styrelseordförande, A+ Science. Telefon. 2011-05-05

Ulf Skough. Verkställande Direktör, A+ Science. E-mail. 2011-04-27 och 2011-05-09

## 8. Bilagor

Bilaga 1: Intervjufrågor, styrelseordförande

Bilaga 2: Intervjufrågor, VD

Bilaga 3: Mall och instruktion för dagsanteckningar, VD

## BILAGA 1 (antal sidor: 1)

### **Intervjufrågor, styrelseordförande**

Vilka är de övergripande planerna för företaget de närmaste 5-10 åren?

Vilka huvudsakliga ansvar ligger på er VD?

Hur ser ansvarsfördelningen ut i ledningsgruppen?

Vilket sätt användes för att rekrytera den nya VDn?

Vilken var kravprofilen på den nya VDn?

Vilka var de huvudsakliga orsakerna till att Ulf Skough valdes till ny VD av de kandidater som fanns?

Vilka är Ulf Skoughs styrkor enligt dig?

Vilka är Ulf Skoughs svagheter enligt dig?

De kandidater som inte valdes, vilka var de huvudsakliga orsakerna till att de inte valdes?

## BILAGA 2 (antal sidor: 1)

### **Intervjufrågor, VD**

Kan du beskriva din bakgrund?

Vilka är dina styrkor?

Vilka är dina svagheter?

Vilken är din syn på ledarskap?

Vilken är din syn på VD-rollen?

Varför har du valt att verka i en VD-roll?

Vad anser du krävas av en individ för att verka i en VD-roll?

Vilka blir dina huvudsakliga ansvar som ny VD för A+ Science?

Hur ser ansvarsfördelningen ut i ledningsgruppen?

## BILAGA 3 (antal sidor: 2)

### Mall och instruktion för dagsanteckningar, VD

#### Dagsanteckningar

##### Instruktioner

Dagsanteckningarna fylls i dagligen med klockslag för start och stopp, plats samt vilken arbetsuppgift som utfördes under perioden.

Samtliga aktiviteter som görs i rollen som VD fylls i, alltså även om det görs utanför kontoret eller om det gäller en representationsmiddag eller transport till exempel.

##### Klockslag

Ungefärligt jämnt klockslag anges med tiominuters-intervaller

##### Plats

Platsen anges som hemma, kontoret, bil, tåg, taxi, flyg, kund, restaurang eller dylikt

##### Arbetsuppgift

Huvudsakliga arbetsuppgiften anges. Översiktlig beskrivning behöver endast ges, men bör vara möjligt att i stora drag utläsa om det rör sig om administration, representation, strategiarbete eller dylikt.

Den bifogade mallen till dagboken fylls i enligt nedan

Klockslag	Plats	Arbetsuppgift
08.00 – 08.30	Hemma	Läste mail, huvudsakliga informationsmail, inga beslut

Exempel på hur en dagbok kan fyllas i:

##### Dag 1

8.30–10.30 *Arbetar (huvudsakligen via telefon) på Arlanda flygplats, Stockholm*

10.30–14.00 *Restid till London*

14.00–16.00 *Intervju av journalist för tidskrift*

16.00–18.00 *Arbetar (huvudsakligen e-mail) på hotellrum*

18.00–18.30 *Taxi till restaurang*

18.30–23.00 *Middag med ledning hos kund (diskussioner om nya samarbeten)*

##### Dag 2

8.30–11.30 *Restid till Stockholm och kontoret*

11.30–17.00 *Interna möten, huvudsakligen uppdateringsmöten*

17.00–17.45 *E-mail*







**Högskolan Väst**  
**Institutionen för ekonomi och informatik**  
**461 86 Trollhättan**  
**Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99**  
**[www.hv.se](http://www.hv.se)**