

VD ROLLEN IDAG

En jämförande studie med utgångspunkt i Henry Mintzbergs roller.

THE ROLE OF CEO TODAY

A comparative study based on the roles of Henry Mintzberg.

Examensarbete inom
huvudområdet företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2018

Emma Abrahamsson
Jessica Hedman

Handledare: Helen Stockhult
Examinator: Torbjörn Ljungkvist

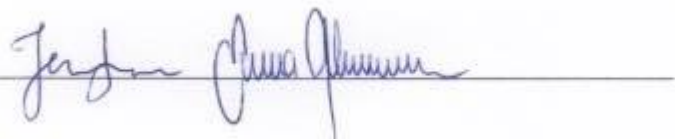
VD rollen idag

– en jämförande studie med utgångspunkt i Henry Mintzbergs roller.

Examensrapport inlämnad av Jessica Hedman och Emma Abrahamsson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

Skövde 7 juni 2018

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: 

Förord

Skövde 7 juni 2018

Vi vill börja med att tacka vår handledare Helen Stockhult vid Högskolan i Skövde som genom hela processen med vår uppsats varit engagerad och stöttat oss med goda råd. Tack för att du har förgyllt denna processen och hjälpt oss utvecklas.

Vi vill även tacka vår examinator Torbjörn Ljungqvist vars synpunkter och kommentarer hjälpt oss utveckla uppsatsen till det bättre.

Vi vill givetvis även tacka de respondenter som ställt upp med sitt deltagande, trots hög arbetsbelastning har de tagit sig tiden att samtala med oss vilket har bidragit till många nya insikter och intressanta möten. Ni är vår inspirationskälla!

Vi vill avslutningsvis tacka våra nära och kära som stöttat oss i denna process.

Jessica Hedman och Emma Abrahamsson

Sammanfattning

Definitionerna kring ledarskap är många och forskare har i årtionden ägnat sig åt att studera ledarskapet som sådan. Inom ledarskapet finns det därtill olika chefsnivåer, där den kanske mest framträdande är den verkställande direktören. Forskare har därför även under lång tid ägnat sig åt att studera VD rollen, då dess relevans gör den intressant att undersöka. Henry Mintzberg presenterade år 1973 chefsroller som beskrivs vara applicerbara på samtliga chefer oavsett bransch. Den stora frågan som återstår är om denna väletablerade teori är av samma relevans idag, 45 år senare. Denna studie syftar till att jämföra Henry Mintzbergs forskning om chefsrollen med empiriskt material för att skapa en ökad förståelse för chefsrollen idag. Studien baseras på en kvalitativ metod via semistrukturerade intervjuer med sex respondenter i VD position. Respondenterna är indelade in i två grupper utefter antal anställda för möjligheten att utläsa samband kopplat till organisatorisk storlek. Det empiriska materialet delas in i synen på ledarskap och utefter de tre kategorier som Henry Mintzberg presenterade i teorin. Det resultat som analysen bidrog med var att de interpersonella rollerna som berör mellanmänniska kontakter hade störst relevans i chefsarbetet, där de andra kategorierna var mer oense. Slutligen rekommenderas en kompletterande roll om kunskap för att öka teorins trovärdighet 45 år efter genomförd studie.

Nyckelord: Ledarskap, VD rollen, Henry Mintzberg, Chefsrollen

Abstract

The definitions of leadership are many and for decades, researchers have devoted themselves to studying and describing leadership as such. Within leadership there are different executive levels, where perhaps the most prominent is the CEO. Over time, researchers have been interested in how the CEO role has evolved, as its relevance has been confirmed. In 1973, Henry Mintzberg presented executive roles as described to be applicable to all managers regardless of industry. The major question remains if this well-established theory is of the same relevance today, 45 years later. This study aims to compare Henry Mintzberg's research on the managerial role with empirical material to create a better understanding of the role of executive director today. The study is based on a qualitative method through semistructured interviews with six respondents in the CEO's position. Respondents were divided into two groups along the number of employees for the ability to read associations linked to organizational size. Later, empirical material was divided into the view of leadership and along the three categories of roles that Henry Mintzberg presented in the theory. The result of the analysis was that the interpersonal roles that affect interpersonal contacts had the greatest relevance in the managerial work, where the other categories were more disagreeable. Finally, a supplementary knowledge role is recommended to increase the credibility of the theory 45 years after the completion of the study.

Keywords: Leadership, CEO role, Henry Mintzberg, The managerial role

Innehåll

1. Inledning	9
1.1 Problembakgrund	9
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Problemprecisering	12
1.4 Syfte	13
1.5 Forskningsfråga	13
1.6 Avgränsningar	13
2. Teori.....	14
2.1 Ledarskap	14
2.2 Kontrollspann.....	16
2.3 Forskning om VD:ns roll som chef.....	17
2.4 Henry Mintzbergs (1973) roller	19
2.3.1 Informationsroller	19
2.3.2 Interpersonella roller	20
2.3.3 Beslutsroller	22
2.5 Tankar om Mintzbergs (1973) forskning	23
2.6 Analysmodell	26
3. Metod	27
3.1 Teoretiska utgångspunkter	27
3.2 Forskningsansats.....	27
3.3 Forskningsdesign.....	27
3.4 Datainsamling	28
3.5 Val av studieobjekt	29
3.6 Intervjuguide.....	30
3.7 Genomförandet av intervjuer	30
3.8 Analys av intervju.....	32
3.9 Metodkritik	32
3.9.1 Trovärdighet	33
3.9.2 Källkritik	34
3.9.3 Brister i vald metod.....	34
3.9.4 Etiskt övervägande.....	35
4. Empiri.....	36

4.1 Beskrivning av respondenter	36
4.1.1 Verkställande direktör A	36
4.1.2 Verkställande direktör B	38
4.1.3 Verkställande direktör C	39
4.1.4 Koncernchef D	41
4.1.5 Verkställande direktör E	42
4.1.6 Koncernchef F	43
5. Analys	46
5.1 Synen på ledarskap	46
5.2 Informationsroller	48
5.2.1 Övervakare	48
5.2.2 Informationsspidare	49
5.2.3 Språkrör	50
5.3 Interpersonella roller	51
5.3.1 Galjonsfigur	51
5.3.2 Ledare	52
5.3.3 Samverkan	53
5.4 Beslutfattanderoller	54
5.4.1 Entreprenör	54
5.4.2 Störningshantering	55
5.4.3 Resursfördelare	57
5.4.4 Förhandlare	58
5.5 Förslag till ny roll	60
6. Slutsats	62
6.1 Hur uppfattar en VD rollen som chef utifrån hanteringen av information, mellanmänskliga kontakter och beslutsfattande?	62
7. Diskussion	64
7.1 Vetenskapligt bidrag	64
7.2 Praktiskt bidrag	64
7.3 Förslag till framtida forskning	65
7.4 Reflektion över metodval	65
8. Källförteckning	67
9. Bilagor	70

9.1 Bilaga 1 - Personliga reflektioner	70
9.1.1 Jessica Hedman	70
9.1.2 Emma Abrahamsson	71
9.2 Intervjumall.....	73

1. Inledning

Inledningsvis redogör detta avsnitt för det valda problemområdet som är av relevans med central information om ledarskap, definitionen och en beskrivning av rollen som VD. Sedan följs detta upp med ett syfte och utformning av problemformulering med tillhörande avgränsningar inom arbetet.

1.1 Problembakgrund

Begreppet ledarskap kan enligt Bass & Stogdill (1990) upplevas som svårdefinierat då antalet definitioner är lika många som ledarskapsforskare i antal. Begreppet ledarskap kan skapa förvirring då det ofta förknippas med andra termer som makt, auktoritet, kontroll och administration som egentligen inte definierar ledarskap som sådan (Yukl, 2006). Istället beskriver Yukl (2006) på senare år att ledarskap definieras som egenskaper, inflytande, relationer och i administrativt arbete. Ämnet beskrivs även enligt Yukl (2006) ha en betydande roll för utveckling av grupper, både för organisationer och individer. Flertalet av de befintliga definitionerna varierar därför beroende på forskningsperspektiv, men en normativ tolkning innebär att uppmuntra människor till att utföra arbetsuppgifter gentemot gemensamma mål (Önnevik, 2010).

Det kan konkluderas utifrån Yukls (2006) ledarskapsforskning att majoriteten av definitionerna som finns kring ledarskap, berör en process av avsiktligt inflytande. Detta utövas över andra människor för att underlätta styrning, struktur och relationer. Många av definitionerna innehåller både likheter och skillnader som berör en oenighet kring identifieringen av ledare och dess tillhörande processer. Enligt Yukl (2006) är en ledare den individ som besitter ett huvudansvar för utförandet av uppgifter, medan övriga inom organisationen är anhängare. Inom ledarskap finns det även olika chefsnivåer, varav mest relevans är den verkställande direktören. Definitionen förkortas VD och Wibovo & Kleiner (2005) beskriver den enligt många uppslagsverk vara den högst rankade och välbetalda befattningen. Utöver detta finns ett huvudansvar för genomförandet av planering och styrelsearbete.

En VD definieras inte endast inom litteraturen utan finns sedan våren 2014 beskriven i en uppdaterad standard för svensk yrkesklassificering, förkortat SSK 2012. Standarden fungerar likt en yrkesklassifikation där yrken och uppgifter grupperas (Statistiska

Centralbyrån, 2014). Kod 1120 berör en VD med tillhörande chefshierarki med huvudsakliga uppgifter att samordna, leda och planera för verksamheten. Detta genomförs med andra chefers stöd och utgår från fastställda riktlinjer som tagits fram av ledning eller styrelse. Denna yrkeskategori ansvarar även för upprättandet av mål och beslut om investeringar. Vad som även är relevant för denna yrkeskategori är ansvaret att representera organisationen gentemot omvärlden och att redovisa resultatet inför styrelse eller ledning (Statistiska Centralbyrån, 2014).

Enligt Aktiebolagslagens (SFS: 2005:551) beskrivs VD:ns främsta arbetsuppgifter vara att efter styrelsens riktlinjer sköta den löpande förvaltningen. Behörigheten en VD har är likvärdig med styrelsens, men befogenheten är enligt denna paragraf inte densamma (SFS 2005:551). Vidare i lagen framgår det att en verkställande direktör ska förekomma i samtliga publika aktiebolag och tillsätts av styrelsen (SFS 2005:551). Att därför sköta den löpande förvaltningen är alltså VD:ns huvudsakliga ansvar enligt Aktiebolagslagen (SFS 2005:551). Detta grundläggande ansvar beskrivs i forskning av Wibovo & Kleiner (2005) inkludera att upprätthålla samt genomföra organisationens mål, vara en ledare, en visionär, beslutsfattare och arbeta för styrelsens utveckling.

Ledarskap är likt tidigare nämnt ett välstuderat ämne där Henry Mintzbergs är en av de forskare vars arbete fortfarande är välkänt och etablerat. Mintzberg (1973) beskriver att chefsrollen är högst väsentlig att intressera sig för då dess befattning är den mest övergripande, som sträcker sig över samtliga inom en organisation (Glick, 2011). Mintzbergs (1973) forskning hade ett tydligt fokus på chefsarbete vilket slutligen mynnade ut i en bok som beskrivs likt en milstolpe inom ledarskapsforskningen (Glick, 2011).

1.2 Problemdiskussion

Utifrån forskning av Wibovo & Kleiner (2005) nämns VD:ns centrala roll i samband med flertalet ansvarsområden och hantering av information, utöver de ledaregenskaper som litteraturen beskriver. Detta innebär att skapa strategier och visioner för organisationen samt att skapa kultur som bidrar till ökad motivation, vilket är centralt för trivsel och förtroende enligt Wibovo & Kleiner (2005). Ännu ett ansvarsområde är arbetet gentemot bra lagarbete och för att inkludera samtliga parter gentemot mål och strategier. Wibovo & Kleiner (2005) beskriver sistnämnt att en VD ansvarar för resurser vilket är centralt för

organisationens potentiella vinst. Att därför mäta prestanda tillsammans med andra parametrar, blir centrala arbetsuppgifter för en VD.

Som tidigare nämnt tillhör en VD chefshierarkin med huvudsakliga uppgifter att samordna, leda och planera för verksamheten (Granberg, 2016). För att klassas som chef måste underställda förekomma enligt Granberg (2016) som menar att chefsrollen tillhandahåller resurser i form av exempelvis medarbetare och lokaler. Detta leder vidare till begreppet kontrollspann som enligt Andersson-Felé (2008) handlar om antalet underställda utan att det skapar kommunikations- och samordningsproblem. Andersson-Felé (2008) nämner att det finns olika storlekar på kontrollspann, smalt respektive brett. Vid ett brett kontrollspann är det en chef som ansvarar för ett stort antal underställda och ett smalt kontrollspann innebär färre underställda per chef (Andersson-Felé, 2008). Det är med hjälp av kunskapen om kontrollspannets bredd som skapar ett samband med det hierarkiska nivåerna som finns i en organisation enligt Andersson-Felé (2008).

Silva (2014) studerade några av världens främsta ledare som alla hade en hög position inom chefshierarkin. Efter närmare iakttagelser på dessa ledare och deras sätt att leda kom Silva (2014) fram till att det finns mycket att lära från de stora ledarnas liv då deras erfarenheter kan vara användbara för utvecklingen av framtida ledare och chefer. De viktigaste resultaten visar att de skapas utifrån erfarenheter. Andra resultat indikerar på att de bör vara intelligenta, kreativa och ha passande personligheter. Utifrån studien visade det sig att framgångsrika ledare bör ha passion för arbetet och försöka skapa en omgivning med bra människor (Silva, 2014). Även agera med stor uthållighet i syfte att uppnå mål, ha disciplin och självförtroende då misstag bör ses om lärdomar. Silva (2014) menar även att ledarstil inte behöver anpassas utefter situation, så länge ledarstilen är positiv.

Northouse (2013) menar även i sin forskning att egenskaper är centralt inom ledarskap och skapade utifrån detta tio förslag som förknippas med framgångsrikt ledarskap. Denna forskning menar att både ledare och chefer bör ha passion för ansvar och uppgifter, kraft och uthållighet i strävan efter mål och risktagande vid problemlösning (Northouse, 2013). Det är även viktigt för att ta initiativ i sociala situationer, ha självförtroende och en känsla

av personlig identitet samt kunna acceptera konsekvenser av beslut. Northouse (2013) menar att behövs tillräckligt med beredskap för att hantera stress, villig att tolerera frustration, kunna påverka andras beteenden samt förmågan att strukturera.

Henry Mintzbergs studie från år 1973 presenterade slutligen tio roller som är mest betydelsefulla i ett chefskap (Mintzberg, 1973). Dessa utgår från tre kategorier som är informationsroller, interpersonella roller samt beslutsroller. De framtagna rollerna fungerar på samma sätt för samtliga chefer oavsett bransch och position även om deras betydelse kan variera dem emellan. Vidare menar Mintzberg (1973) att de är utformade utefter ledningens karaktär men eftersom rollerna är universella kan det variera hur de hanteras och anpassas. Det som avgör utförandet är enligt Mintzberg (1973) individuella tolkningar. Som författare i denna studie ses det därför som relevant att undersöka hur en VD och Mintzbergs tio roller går ihop och om de fortfarande finns samband cirka 45 år senare.

1.3 Problemprecisering

Det finns mycket forskning när det kommer till ledare på hög nivå, som berör en verkställande direktör. Edersheim (2007) fokuserar vidare i sin forskning på Druckers (2004) tankar om att en VD är den primära länken mellan organisationens in och utsida. Med detta tillkommer det största ansvaret för anställdas arbete och aktiviteter kopplade till uppgifter specifika för en VD. Sune Carlson (1991) genomförde tidigt en studie inom området och beskriver VD:n vara symbolen för att representera organisationen gentemot omvärlden och för att vara dess administratör. En VD innehar där den högsta positionen och största ansvaret, vilket även går ihop med Druckers (2004) tankar som Edersheim (2007) beskriver. Av alla forskare som lagt mycket tid på forskning kring chefskap står Mintzbergs (1973) forskning ut. Mintzberg (1973) menar att vid frågor om chefers arbete så handlar svaren ofta om organisation, planering och kontrollering, någonting som inte tycktes vara fallet. Istället menar Mintzberg (1973) att chefer ägnar sig åt handling, begränsad reflektion under långa arbetsdagar i högt tempo. Även kommunikationen var blek i sammanhanget vilket Mintzberg menar var en anledning till att delegering innebär svårigheter, då de främsta tankarna och informationen besitter cheferna själva (Blomquist & Röding, 2010). År 2006 publicerade även Stefan Tengblad en jämförande studie om Mintzbergs (1973) chefsarbete och dess förändring under 30 års tid. I den ursprungliga studien har Mintzberg (1973) tagit fram tio roller samt 13 olika förslag på egenskaper en

chef bör besitta. Tengblad (2006) var inte helt enig med Mintzbergs förslag utan menar att det finns behov av förbättrad integration mellan teorin och empiriska undersökningar för fortsatt utveckling. Att därför studera hur Mintzbergs (1973) forskning kan kopplas till dagens chefer är relevant, även för att se om det fortfarande är överensstämmande resultat.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att jämföra tidigare forskning framtagen av Mintzberg angående chefsrollen med insamlat empiriskt material för att öka förståelsen av chefsrollen idag.

1.5 Forskningsfråga

Hur uppfattar en VD rollen som chef utifrån hanteringen av information, mellanmänniska kontakter och beslutsfattande?

1.6 Avgränsningar

I studien har valet gjorts att endast fokusera på VD:ns roll, då denna typ av chefsroll uppfyller det valda problemområdet mest fördelaktigt och för tydligare precisering. Inom den teoretiska referensramen har en ytterligare avgränsning gjorts till Mintzbergs (1973) tio roller som beskriver faktiska chefsuppgifter. Argument för att använda denna forskning grundade sig i att teorin fortfarande var av relevans och därefter gjordes valet att komplettera med nyare forskning för att skapa en nyanserad bild av chefsrollen. Hade fler teorier om roller valts hade det inneburit flera variabler att undersöka, så även detta val grundades i precisering av arbetet.

2. Teori

I teorikapitlet kommer teorier och begrepp att presenteras som varit väsentliga för förståelsen av det valda problemområdet. Informationen som presenteras kommer att ligga till grund i förklaring av det material som samlats in vid empirin. Teorin behandlar områden inom ledarskap för att sedan redogöra för forskning angående chefsrollen med vidare presentation av Mintzbergs (1973) tio roller. Ytterligare forskning om VD rollen av bland annat Carlson (1991) och Drucker (2004) har använts för att skapa en tydligare insyn och övergripande bild om forskningsområdet. Avslutningsvis möts Mintzbergs (1973) forskning av kritik och tankar kring utvecklingen för att skapa ett bredare perspektiv samt möjliggöra en jämförelse.

2.1 Ledarskap

Begreppet ledarskap beskriver Yukl (2006) ursprungligen tagits från ett allmänt ordförråd för att senare integreras inom teknikens disciplin utan omdefiniering. Konsekvensen av detta beskrivs lätt till otydliga tolkningar då begreppet ofta felaktigt förknippas med termer som makt och auktoritet (Yukl, 2006). Ett gemensamt antagande om ledarskapets definition beskriver Yukl (2006) vara en inflytandeprocess mellan ledare och anhängare med syfte att underlätta genomförandet av uppgifter. Vidare beskriver Yukl (2006) att ledarskap kan definieras i den inspiration, påverkan och motivering en person skänker andra. Det vill säga för att en ledare ska störst påverkan inom en grupp så behöver relationer etablerats. Annars skiljer sig definitionerna kring ledarskap åt enligt Yukl (2006), i vem som utövar inflytandet, påverkan, mottagaren samt resultatet av dessa processer.

Det beskrivs finnas flertalet definitioner om ledarskap, där majoriteten förespråkar ledarskap som en formell ledarroll som genomför handlingsprocesser vilket skapar respons hos anhängare och medarbetare enligt Andersson, Kazemi, Tengblad & Wickelgren (2013). Detta kallar författarna för en påverkansprocess där det finns en aktiv respektive passiv part (Andersson et al., 2013). Senare forskning som presenteras av Andersson et al. (2013) definierar just ledarskap som en påverkansprocess med tillhörande processer inom vägledning, aktiviteter, relationer och struktur för att möjliggöra gemensamma mål. Detta är kanske den definition som vanligen kan antas, där ledare definieras av vägledning, utförande av aktiviteter, relationer och struktur för de

organisatoriska målen uppfyllelse. Där fokus hamnar bortom formaliteten och istället gentemot faktiska utföranden.

Ledarskapsforskningen återfinns under flera årtionden, där Andersson et al. (2013) menar att den tidiga forskningen beskriver att ett välfungerande ledarskap grundas i termer av personliga egenskaper. Tidig forskning menar att det inte är en uppsättning av dessa som ensamt formar en god ledare. Människor med hög social förmåga och intelligens beskrivs ha större chanser till framgång inom vissa yrken då det är viktigare att besitta kompetens än egenskaper (Andersson et al. 2013). Nästkommande steg i ledarskapsforskningen beskriver Andersson et al. (2013) fokusera på beteenden och ledarstilar för att ta reda på vad ledare gör som ett resultat av dess beteende. Inom denna tid växte forskning om ledarskapsstilar fram och etablerades i form av auktoritär, demokratisk och låt gå ledarstilen.

Forskningen kring ledarskap, både inom egenskaper och beteenden beskrivs enligt Andersson et al. (2013) ha ägnat sig åt sökandet efter det optimala ledarskapet som fungerar bra i samtliga situationer. En fråga som återstår är om det överhuvudtaget är möjligt att utnämna det ideala ledarskapet, vilket har intresserat forskare under årtionden. Vidare beskriver Andersson et al. (2013) att det situationsanpassade ledarskapet utvecklades under denna tidsperiod med dess tillhörande modeller. Kända forskare under denna tid var Fielder (1967) som uppfann en välkänd modell inom situations betingat ledarskap. Denna modell hade utgångspunkt i att en ledares inflytande primärt påverkar de anställda. Utifrån detta skapades tre drag som en ledare kan implementera (Fielder, 1967). Den första punkten berör förhållandet parterna emellan, vilket är grundläggande för utövandet av ledarskap. Den andra punkten berör uppgiftens karaktär som berör strukturen, vilket inkluderar tydliga kommunicerade mål, mätbarheten, tillvägagångssätt och lösningar. Den tredje punkten innebär positionsmakt och berör auktoriteten som tillkommer chefspositionen, med dess tillhörande påverkansmöjligheter. Utifrån hur dessa tre punkter fungerar, skapas dimensioner för att karaktärisera ledarskapet (Fielder, 1967).

Under senare tid beskriver Andersson et al. (2013) att perspektivet på ledarskapet utvecklats ytterligare från det situationsanpassade och inriktas på relationen mellan ledare och dess anhängare. Vad som också beskrivs blivit av intresse är en ledares

förhållningssätt. Ett förhållningssätt beskriver Andersson et al. (2013) kunna utvecklas och förändras under tid i samverkan med andra, det är därför av stor vikt att fokusera på ledaren som individ.

För att reda ut den senare forskningens angreppssätt som fokuserade på vad ledare faktiskt gör, illustrerade Watson (2006) en lista av goda förhållningssätt som framgångsrika ledare använder sig av. Detta innefattar bland annat att ha realistiska prestationskrav på medarbetare och på sig själv som chef, vara mottaglig för känslor och idéer, vara trygg, övertygande och närvarande i arbetet. Watsons (2006) syn på framgångsrika ledare beskrivs vara delaktiga i planering och målsättning, har en tydlig kommunikation med lämpliga plattformar, arbetar för positivt arbetsklimat och sprider information och kunskap. Även Wibowo & Kleiner (2005) tar upp ansvarsområden som tillkommer ledarrollen, detta presenteras i form av skapandet av strategier för organisationen, kulturskapande, motivation som ska generera i trivsel samt ett väl fungerande lagarbete. Dessa faktorer beskriver Wibowo & Kleiner (2005) vara viktiga för samarbete gentemot organisationens strategier och mål. Slutligen beskrivs en VD vara resursansvarig och påverkar därför vinsten, vilket då inkluderar parametrar för att mäta prestanda (Wibowo & Kleiner, 2005).

2.2 Kontrollspann

Enligt Granberg (2016) tillhör en VD chefs hierarkin inom en organisation då denna chefsroll har huvudsakliga uppgifter att samordna, leda och planera för verksamheten. Vidare menar Granberg (2016) att underställda måste finnas för att möjliggöra en chefsroll. Detta leder till begreppet kontrollspann som blev populärt inom forskningen under 1930-talet av Gulick. Under den tiden genomfördes en mindre studie för att diskutera lämpligt antal underställda som en chef bör ansvara över. Denna studie uppmärksammas senare av forskarna Meier & Bothe (2000) där de menar att det empiriska resultatet inte spelar stor roll när det kommer till lämpligt antal underställda, utan det är någonting som grundas i professionellt tyckande.

Även Mintzberg (1973) hade teorier om kontrollspann och menar på att kontrollspannets bredd kan variera mellan olika nivåer (Meier & Bothe, 2000). Detta var liknande tankar som Gulick (1937) hade där han menade att smala kontrollspann är anpassat efter organisationer med varierande arbetsuppgifter med olika kompetenser och ett bredare

kontrollspann kan tillämpas i organisationer där arbetsuppgifterna är mer likartade (Andersson-Felé, 2008). Meier & Bothe menar vidare att inom en stabil organisation behöver inte chefen hela tiden informera sina underställda utan de är trygga nog att arbeta självständigt och ta eget ansvar. I organisationer med denna stabilitet blir därför det breda kontrollspannet lämpligt. Däremot när det handlar om organisationer med större lokaler som är väldigt utspridda kan det smala kontrollspannet tillämpas för att de underställda ska få den hjälp de behöver och för att cheferna ska bevara kontrollen (Meier & Bothe, 2000).

En ytterligare forskare inom ämnet är Fayol (1949) som menade att kontrollspannet av direkt underställda ska vara omkring sex personer per chef om arbetsuppgifterna skiljer sig från varandra. Är arbetsuppgifterna inom en organisation av standardiserad karaktär kan kontrollspannet av direkt underställda vara max 30 personer för att chefen ska kunna ha kontroll (Fayol, 1949).

Som tidigare nämnt genomförde även Andersson-Felé (2008) en studie om kontrollspann som beskriver att det handlar om antalet underställda en chef kan ha utan kommunikations- och samordningsproblem. Vidare nämns att ett brett kontrollspann betyder att chefen har många underställda och det smala kontrollspannet står för hur få underställda det finns per chef. Utifrån kunskapen om en organisation har ett brett eller smalt kontrollspann kan därmed samband skapas med det hierarkiska nivåerna inom organisationen (Andersson-Felé, 2008).

2.3 Forskning om VD:ns roll som chef

Det är svårt att sammanfatta exekutivt arbete enligt Carlson (1991) då det är besvärligt att få grepp om dess variation och komplexitet. Det är därför enklare att observera det faktiska arbete som en VD utför i en organisation. Carlson (1991) menar att teknik saknades för att mäta arbetsinsatser och resultat av arbete. Vidare menar Carlson (1991) att observationer kring arbetstiden kan genomföras för att se hur den spenderas, men att arbetstid inte är densamma som själva arbetsinsatsen. Carlson (1991) beskriver att en organisations vinst kan tydas för ett specifikt år men det behöver inte vara ett resultat av VD:ns insats under det gångna året. Carlson (1991) menar även att Darwins ståndpunkt är central att efterleva, där den starkaste överlever, även inom organisationer.

Tidiga definitioner som Carlson (1991) tar upp om chefsrollen innebär att planera, organisera, befalla och kontrollera. Carlson (1991) menar även att en VD är symbolen både för att representera organisationen gentemot omvärlden och för att vara organisationens administratör. Dessa två huvudsakliga funktioner har en sak gemensamt, de berör människor eller grupper av människor. Carlson (1991) beskriver en människas relation till en organisation, sin nation eller kyrka vara stark då den berör direktkontakt. När en VD därför representerar sin organisation gentemot omvärlden görs detta inför personliga representanter, vid administrationen inom organisationen. Det handlar därför om människor, inte fysiska objekt (Carlson, 1991).

I ytterligare forskning om VD rollen beskriver Edersheim (2007) att en VD är den primära länken mellan organisationens insida och utsida. Insidan representerar organisationen och utsidan symboliseras av samhället med tillhörande teknik, ekonomi och kunder. Edersheim (2007) beskriver utefter Druckers arbete (2004) att en VD bär det största ansvaret för de anställdas arbete. Detta arbete är detsamma oavsett organisationen är en ideell verksamhet, en kyrka, en skola eller ett universitet. Storleken spelar ingen roll eller om det är globalt eller bara lokalt. Det är fortfarande ett arbete som en VD både kan och måste genomföra (Edersheim, 2007).

Edersheim (2007) beskriver att inom organisationen finns samtliga kostnader och resultatet presenteras på utsidan. Lafley (2009) konfirmerar denna information som stämmer väl överens med de egna erfarenheterna som VD och är därför enig att det är primärt att arbeta för att länka samman organisationens insida och utsida. VD:ns roll innebär att ansvara för kontakten med samhället och att tyda sin omgivning för organisationens anpassning och för att skapa avkastning till sina aktieägare (Lafley, 2009). Denna rollen faller enfaldigt på en VD då övriga medarbetare och positioner i organisationer har andra ansvarsområden. VD:ns roll är därför att se möjligheter andra inte kan se, då denna position skiljer sig. Detta eftersom en VD inte har en annan chef inom organisationen vilket också är anledningen till att han eller hon får stå till svars för de resultat som skapas (Lafley, 2009).

Även Tengblad (2006) presenterade i sin studie utifrån Mintzbergs (1973) arbete en bekräftelse på egenskaper som återfinns inom chefsarbetet. Detta innebär stora mängder arbete i högt tempo, att chefen attraheras av levande åtgärder och föredrar verbal

kommunikation. Utöver detta innefattar det även att chefen behandlar ärenden över mail, samtidigt som telefonkontakt och informationsmöten används mellan parter med personlig kontakt. Tengblad (2006) menar även att schemalagda möten tar upp största delen av chefens tid, att genomgångar sällan hålls av chefen och att tiden som chefen spenderar med ledningen är begränsad. Slutligen menar Tengblad (2006) att chefen spenderar ca en tredjedel av sin tid på externa kontakter och ytterligare en tredjedel på kontakt med underordnade. Dessa faktorer bekräftar den dåvarande 30 år gamla studien som Tengblad (2006) studerade och jämförde, i syfte att beskriva chefsarbete i modern tid.

2.4 Henry Mintzbergs (1973) roller

Mintzberg (1973) studie med de föreslagna rollerna hade huvudsaklig ambition att beskriva chefsarbete, där samtliga roller inkluderade aktiviteter inom och utanför organisationen. Studien är baserad på observationer av personer i VD position och är enligt Mintzberg (1973) relevant oberoende chefposition och bransch. Det som avgör rollernas relevans beskriver Mintzberg (1973) vara chefens hantering och egna tolkning. Studien mynnade slutligen ut i totalt tio roller som delades in i tre huvudkategorier. Informationsrollerna inkluderar chefsarbete som övervakare, informationsspridare och språkrör. Interpersonella rollerna berör arbete som galjonsfigur, ledare och för samverkan. Slutligen beskriver beslutsrollerna entreprenörsarbete, störningshantering, resursfördelning och förhandling (Mintzberg, 1973).

2.3.1 Informationsroller

Denna kategori av roller behandlar hantering av information där Mintzberg (1973) beskriver centrala arbetsuppgifter för en chef innebär att mottaga och sända ut information. Chefens måste besitta kunskap att kunna arbeta och fungerar då som organisationens nervcentra eftersom denna är ansvarig för att förmedla informationen vidare (Mintzberg, 1973).

Övervakande:

Denna typ av roll mottager och samlar in information för att skapa en grundläggande förståelse för organisationen och möjliggöra utveckling (Mintzberg, 1973).

Detta beskriver (Yukl, 2006) innefatta läsning av rapporter och diverse noteringar, deltagande vid möten och andra genomgångar där information delges. Chefens

kontrollerar även att arbetet fortlöper gentemot de mål som är satta för organisationen (Mintzberg, 1973). Den informationen som chefen tar del av har den ett huvudansvar att fördela (Yukl, 2006). Den bakomliggande anledningen till att informationen analyseras beskriver Yukl (2006) vara för att i tidiga skeden upptäcka möjligheter och utmaningar.

Informationsspridning:

Rollen som informationsspridare innebär att chefer arbetar med att sända vidare och delge viktig information till övriga inom organisationen, vilket kan beskrivas som ett ansvar för kommunikation och information (Mintzberg, 1973). Någonting som medföljer chefsrollen beskriver Yukl (2006) vara dess särskilda tillgång till informationskällor som för andra inom organisationen inte är tillgängliga. Informationen kan i sin tur urskiljas på två sätt, den är antingen saklig vilket innebär att det är på grund av makt som chefen mottagit den eller värdeorienterad. Värdeorienterad information inom organisationen kan beskrivas som normbaserad vilket informationsspridaren förmedlar vidare för att styra underordnade (Mintzberg, 1973). Denna typ av roll fångas ibland upp av mellanchefer och är därför inte låst till högre uppsatta chefer.

Språkrör:

Denna typ av roll innebär att chefen sprider information och därför arbetar med representation av organisationen (Mintzberg, 1973). Chefen är skyldig att vidarebefordra information och andra uttalanden av värde för personer utanför organisationen och värna om dess intressen (Yukl, 2006). Mellanchefer och andra chefer på lägre hierarkisk nivå måste i sin tur rapportera till sina chefer, samtidigt som en VD rapporterar till styrelsen eller ägare. Samtliga nivåer av chefsroller beskriver Yukl (2006) förväntas kunna agera korridorpolitiker eller PR representant för organisationen när dem hanterar kommunikation med överordnade och utomstående. Mintzberg (1973) beskriver det som för att effektivt kunna föra talan för organisationen och vinna respekt hos utomstående måste chefen uppvisa en uppdaterad kunskap om den egna organisationen och dess omgivning (Yukl, 2006).

2.3.2 Interpersonella roller

Dessa typer av roller behandlar i första hand interpersonella relationer där två av rollerna berör fysisk kontakt både internt och externt inom organisationen och den tredje rollen

berör chefens symboliska roll internt och externt gentemot organisationen (Mintzberg, 1973).

Galjonsfigur:

En chefsroll besitter flertalet skyldigheter som Mintzberg (1973) beskriver vara konsekvenser av deras formalitet som chef. Dessa skyldigheter innefattar därför ett utförande av olika uppgifter med skild karaktär, vilket kan vara både symboliska, juridiska och sociala uppgifter (Yukl, 2006). Denna typ av roll innehar ofta en chef med formellt ansvar som utgör statusen för organisationen och är ett ansikte utåt (Mintzberg, 1973). Det kan innebära att som chef behöva skriva under handlingar i form av avtal eller andra dokument, att sitta som ordförande vid mötestillfällen eller andra ceremoniella arrangemang. Det är av stor vikt att chefen deltar vid dessa aktiviteter trots att det finns en gräns för relevansen av deras arbete (Yukl, 2006).

Ledare:

Denna typ av roll innebär att en chef leder och motiverar sina underordnade (Mintzberg, 1973). Vidare beskriver Yukl (2006) chefen bär ett ansvar för att organisera olika funktioner och underenheter då samtliga ska arbeta gentemot sina grundläggande syften och mål. Yukl (2006) beskriver en del av dessa aktiviteter vara beroende av ledarrollen och dess funktion som vid situationer av anställning av personal, styrning aktiviteter, vid framförande av kritik, lovord och belöning. Ledarrollen ansvarar även för att skapa utveckling och utbildningsmöjligheter och bidra med feedback till anställda, det är även vanligt med utvecklingssamtal. Därför behövs även kunskap om prestationer och arbetsuppgifter vilket kräver att ledarrollen har en medvetenhet om den operativa verksamheten (Mintzberg, 1973).

Samverkan:

Denna typ av roll presenterad av Mintzberg (1973) innefattar att upprätta och bibehålla ett nätverk av relationer mellan andra individer och grupper relaterade till organisationen. Det blir därför centralt att även belysa relationer med nyckelpersoner inom olika verksamheter då dessa relationerna bidrar till viktig information som gynnar arbetet (Mintzberg, 1973). Denna rollens huvudsakliga kärna är att skapa nya intressanta kontakter och nätverk, upprätthålla dessa relationer och utföra tjänster som gynnar dessa

relationer vilket ger chefen möjlighet att i sin tur fråga om tjänster i gengäld i framtiden (Yukl, 2006).

2.3.3 Beslutsroller

Den vanligaste rollen som en chef besitter är beslutsrollen, vilket möjliggör beslutsfattande samtidigt som det krävs en viss makt (Mintzberg, 1973). Vad som är grundläggande gällande denna rollen är att chefen har möjlighet att förhandla då det krävs befogenhet att göra detta på organisationens vägnar (Mintzberg, 1973).

Entreprenör:

Denna typ av roll innebär i stora drag att en chef initierar förändringar inom organisationen (Mintzberg, 1973). Chefen för en organisation eller för en underenhet ska fungera som initiativtagare och uppmuntra samt skapa kontrollerad förändring. Syftet med detta är för att ta vara på möjligheter som uppstår och för att hela tiden eftersträva förbättring (Yukl, 2006). Det är därför centralt att chefen är kreativ och bär på mycket idéer som kan skapa förändringar inom organisationen (Mintzberg, 1973). När en förändring planeras i förväg sker detta genom förbättringsprojekt som kan innefatta utveckling av en ny produkt, ny utrustning eller någon form av omorganisation. Dessa förbättringsprojekt beskriver Yukl (2006) ibland övervakas direkt av chefen och andra underordnade till chefen.

Störningshantering:

Denna typ av roll innebär att en chef tar ansvar över organisationen i situationer då den upplevs hotad (Mintzberg, 1973). Skillnaden gentemot entreprenörsrollen är att störningshantering rollen tar ansvar för okontrollerade händelser. I denna typ av roll behandlar chefen alltså olika typer av kriser som inte kan ignoreras (Yukl, 2006). Ett resultat av detta är att dessa kriser måste hanteras omgående vilket gör att andra arbetsuppgifter bortprioriteras. Dessa typer av kriser orsakas av oförutsedda händelser i art av konflikter mellan underordnade, förlust av nycklar, olyckor, strejk på arbetsplatsen eller bränder. Chefen ger därför denna rollen företräde framför andra roller då det är mest väsentligt (Yukl, 2006).

Resursfördelare:

Denna typ av roll innebär att en chef beslutar gällande organisationers satsningar av resurser och därför viktiga strategiska beslut (Mintzberg, 1973). Chefsrollen beskriver Yukl (2006) besitta en auktoritet som utövas i syfte att fördela organisationens resurser ändamålsenligt, detta innefattar pengar, material, personal, utrustning, tjänster och andra faciliteter. Att som chef därför ansvara för resursallokering innebär deltagande i ledningsbeslut om vad som ska göras, godkännande av beslut, utformning av budget och schemaläggning av chefernas tid (Yukl, 2006). Mintzberg (1973) beskriver att det finns tre huvudsakliga arbetsområden inom resursallokering vilket innebär att tiden ska schemaläggas, arbete ska planeras och besluten behöver godkännande. Därför ses ofta en person med formell makt och befogenheter inta rollen som resursfördelare inom en organisation (Mintzberg, 1973).

Förhandlare:

Denna typ av roll beskriver en chefsroll att tvunget ingå i förhandlingar på uppdrag av organisationen då den bär huvudsakligt ansvar för detta (Mintzberg, 1973). Vid genomförande av förändringar kan det ibland krävas större mängder av resurser och andra åtaganden, dessa situationer underlättas i närvaron av en chef. Chefen besitter en befogenhet att genomföra dessa typer av förändringar då deras deltagande förenklar förändringsprocessen (Yukl, 2006). Deltagandet kan genomföras i olika typer av förhandlingar, det kan exempelvis beröra möten med fackföreningar som hanterar anställningsavtal eller andra typer av klagomål, förhandlingar kring kontrakt med viktiga kunder, konsulter eller leverantörer (Yukl, 2006). Andra typer av förhandlingar kan beröra anställningar av nyckelpersoner och andra förhandlingar som inte genomförs på rutin (Yukl, 2006). Mintzberg (1973) menar att deltagandet av en chef vid förhandlingar är positivt, då det är värdeskapande för intressenter att chefen närvarar samtidigt som den makt och status chefen besitter påverkar.

2.5 Tankar om Mintzbergs (1973) forskning

Att identifiera meningsfulla och allmänna beskrivningar om innehållet i ledningsarbete har länge varit en utmaning, där en av de mest välkända är Mintzbergs (1973) föreslagna chefsroller. Glick (2011) menar att Mintzbergs forskning gav en tydlig ram för studier och förståelse för rollen som VD på 1970–1980-talet. Trots att denna forskning fick fram mycket givande information så är den fortfarande gammal, vilket Glick (2011) menar tyder på att det inte är överensstämmande med dagens roller.

Hales (1999) menar att Mintzbergs teori är rikligt beskrivande och insiktsfull, men innehåller självständiga studier. Utöver detta har teorin även kritiserats för dess begränsningar, då Glick (2011) beskriver det som svårt att hitta likheter och att det endast fokuserats på skillnader. Ytterligare kritik innebär att teorin omfattar identifiering av företeelser som fortfarande kräver förklaring och sällan visar överensstämmelser till möjliga orsakssamband (Hales, 1999). Även Glicks (2011) menade att informationsrollen som kategori inte är lika relevant idag som det var under 1970-talet, vilket visar en begränsning i dess relevans.

Att Mintzbergs (1973) studie är begränsad till fem observationer och innehåller en generalisering att en VD representerar den typiska chefen, är annan framförd kritik. Men även att Mintzbergs (1973) exempel inte möjliggör prövning av påståenden samtidigt som chefsuppgifter inte nödvändigtvis resulterar i effektivitet (Mount & Barlett, 2016). Även Tengblad (2006) intresserade sig för Mintzbergs (1973) teori om chefsroller och fokuserade på att beskriva toppchefers arbete. Detta genom en jämförelsestudie vilket gav Tengblad (2006) ett resultat som skilde sig från det som Mintzberg (1973) ursprungligen tog fram. I sin studie från 1973 presenterade Mintzberg tre kategorier som inkluderade tio roller och utöver detta 13 förslag till egenskaper i chefsarbetet. Utav dessa menar Tengblad (2006) på att tre stycken inte passar in i chefsarbetet 30 år efter Mintzbergs (1973) studie. Detta grundar sig i ett annat beteendemönster som huvudsakligen berör mer omfattande arbetsbelastning, en större kontakt gentemot underordnade i grupper, större fokusering på att delge information och mindre vikt på administrativa arbetsuppgifter (Tengblad, 2006). Tengblad (2006) menar därav att chefsarbete inte är fragmenterat och att störningar inte vanligen förekommer, att chefer inte föredrar korta avbrott samt att de inte utövar kontroll genom att hålla inne på information. Det framkommer även av Tengblads (2006) studie att dagens praxis kring chefsarbete kombineras med äldre metoder, vilket därför beskrivs som komplext. Tengblad (2006) menar att det finns ett behov av förbättrad integration mellan teorin och empiriska undersökningar inom området för fortsatt utveckling.

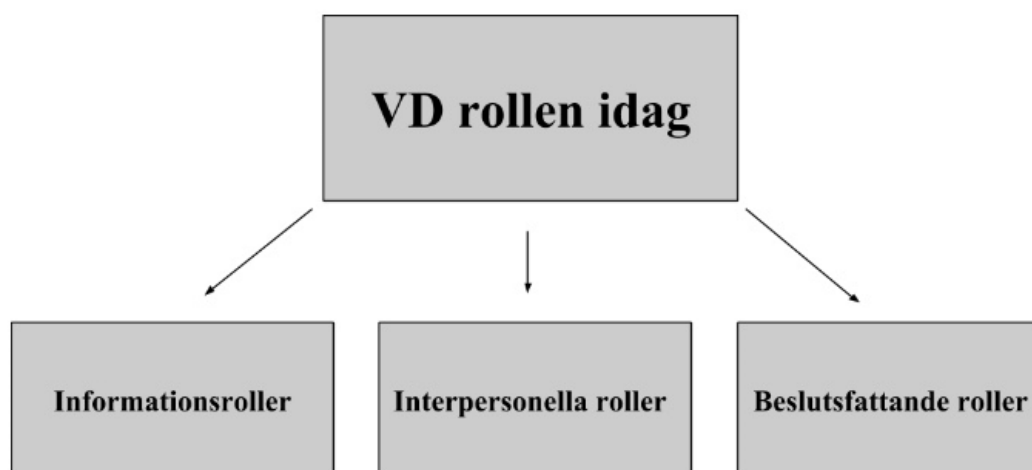
Stödet bakom Mintzbergs (1973) forskning är spridd och mycket av informationen som presenteras kan ge goda rekommendationer för ledarskapsarbete. Att därför mäta chefens användning av dessa roller framtagna av Mintzberg (1973) kan ge viktiga insikter och

fördelar enligt Mount & Barlett (2016) i organisatoriskt arbete. Detta menar Mount & Barlett (2016) visa sig i form av en ökad medvetenhet i chefers utvecklingsbehov samt lättare att identifiera förmågor. Det ger även möjlighet att tidigare i chefers karriärer kunna identifiera vilka som är framgångsrika och då använda Mintzbergs (1973) roller som urvalskriterier (Mount & Barlett, 2016).

Mintzberg (2013) gjorde en granskning av sitt arbete inom ledarskap och chefsarbete där en jämförelse genomfördes mellan boken *The Nature of Managerial Work* (1973) och *Simply Managing* (2013). Båda dessa studier behandlar samma ämnesområde, 40 år mellan varandra. Mintzbergs beskrivning av chefsroller fick tidigt stor uppmärksamhet som han upplevde var positivt. Tidigare definitioner av roller hade inneburit planering, organisation, koordination, och kontroll vilket Mintzberg (1973) ansåg vara i behov av förnyelse (Mintzberg, 2013).

Mintzberg var i efterhand inte helt övertygad över sitt eget resultat, då han ansåg att det var otillräckligt. Studierna skiljer sig åt i den mån att *Managerial Work* fokuserade mer på ledarskapsarbete i riktning gentemot effektivitet. Mintzberg (2013) är fortfarande positiv till att detta inkluderades, men har i efterhand försonats med tanken om att denna koppling inte existerar. Mintzberg (2013) är övertygad om att ledarskap och kunskapen att leda är ett viktigt ämne och när förståelsen ökar kommer även det praktiska att förbättras. Praxis kring ledarskapet som Mintzberg (1973) talar om är enligt honom grundläggande och har inte förändrats under dessa 45 år, utan endast hans egen uppfattning.

2.6 Analysmodell



Figur 1: Egenutvecklad analysmodell

Den framtagna analysmodellen är uppbyggd utifrån tre huvudsakliga rubriker, som representerar Mintzbergs (1973) studie kring chefsarbete och tillhörande resultat. Dessa tre rubriker blir därför informationsroller, interpersonella roller och beslutsroller och tillsammans ska de analyseras för att skapa en beskrivning av VD rollen idag 45 år senare. Mintzberg (1973) tog totalt fram tio roller för chefsarbete som ansågs var applicerbara på samtliga chefsnivåer och dessa roller delas in i de tidigare beskrivna kategorierna i analysmodellen. Informationsrollen innebär att centrala delar i chefs arbete handlar om att ha övergripande koll, hantera information, både ta emot och ge ut och representera organisationen utåt. Detta kan efterliknas med organisationens nervcentra enligt Mintzberg (1973) där det kommer appliceras på det empiriska materialet för att testa dess relevans. Interpersonella roller innebär istället relationer med både interna och externa parter relaterade till organisationen, där även symboliken av ledarrollen kommer fram som även berör samverkan. Detta för att se hur de empiriska insamlade materialet överensstämmer med roller som berör mellanmänskliga kontakter. Beslutsroller innebär chefens process där beslut fattas, vilket kräver en formell makt. I dessa typer av roller möjliggörs entreprenörstankar, hantering av störningar och resurser samt förhandlingar vilket i sin tur möjliggörs av chefens befogenhet (Mintzberg, 1973). Den information som presenteras utifrån empirin ska därför jämföras med Mintzbergs (1973) teori för att kunna beskriva VD rollen idag, 45 år efter dess publicering.

3. Metod

Detta kapitel presenterar de teoretiska utgångspunkterna med tillhörande forskningsansats, en beskrivning av forskningsdesignen och datainsamlingens tillvägagångssätt. Sedan redogörs det valda studieobjektet, intervjuguiden och en beskrivning av genomförandet samt analysen av intervjuerna. Avslutningsvis berörs metodkritiken.

3.1 Teoretiska utgångspunkter

Arbetets teoretiska utgångspunkt har fokuserat på beskrivningar om ledarskap, kontrollspann, tidig forskning av Mintzberg (1973) som möter senare forskning om ledarrollen. Det huvudsakliga syftet med denna uppsats var att jämföra forskning av Mintzberg (1973) angående ledarrollen med insamlat empiriskt material för att öka förståelsen om chefsrollen idag. I den teoretiska referensramen framkom information som i kombination med den egenutvecklade analysmodellen gav förutsättningar för hantering av det empiriska materialet för att besvara studiens syfte.

3.2 Forskningsansats

För att besvara den valda frågeställningen har en kvalitativ undersökningsmetod använts. Valet av denna metod skapade en nyanserad bild av ämnet samtidigt som möjligheten gavs att undersöka det framtagna problemet djupgående. Den huvudsakliga studien som inkluderats i arbetet av Henry Mintzberg (1973) som observerade personer i VD position i sin tidiga forskning. Att använda sig av en kvalitativ metod valdes därför som ett komplement till teorin, där informationssökning kan kombineras med empirin. Resultatet av detta jämfördes sedan med Mintzbergs (1973) teori där samband försökte finnas i syfte att förena både äldre och nyare forskningsresultat för att besvara det valda problemområdet.

3.3 Forskningsdesign

Abduktion är en vanlig metod att använda i kvalitativa sammanhang enligt Alvehus (2013). Detta förhållningssätt har valts i den kvalitativa metoden då det ger en möjlighet att växla mellan teori och empiri som komplement till varandra (Alvehus, 2013). Detta återspeglades först i ett sökande efter teoretiska utgångspunkter som berörde ledarskap, chef på hög nivå med koppling till roller. Efter insamling av det empiriska materialet gav den abduktiva metoden möjlighet att återgå och ändra i teorin. Detta var bra då det tidigt i

studiens utveckling inte stod klart hur utfallet skulle bli efter genomförda intervjuer. Att därmed ha möjligheten att ytterligare komplettera teorin gav större trovärdighet.

3.4 Datainsamling

När en kvalitativ metod används i en studie finns det flera valmöjligheter för hur den empiriska insamlingen ska gå till. Den metod som används i detta arbete är semistrukturerade intervjuer vars karaktär kännetecknas av möjligheten att identifiera känslor, tankar och erfarenheter hos respondenterna (Alvehus, 2014). Det tillämpades även en förbestämd intervjuguide där samtliga respondenter fick möjlighet att besvara de utvalda frågorna på deras eget sätt inte bundet till specifik ordning (Bryman & Bell, 2013). Denna metod anses passa bra då det skapar en levande diskussion med lagom struktur, med frihet i svaren hos respondenterna och möjligheten att knyta an till följdfrågor under intervjun. Det valda ämnesområdet berör respondenterna personligen då det är deras egen roll som är av intresse, det kan därav vara känsligt att prata om. Bryman & Bell (2013) talar för att frågor som berör personliga känslor fortfarande är av relevans, men att de bör tas i beaktande. Även Ryen (2004) beskriver vikten av medvetenhet kring känslighet så att intervjumaterialet inte försummas utan kan användas korrekt. Att därför erbjuda anonymitet och respondentvalidering som kompensation var förhoppningen att respondenterna skulle känna trygghet att tala fritt.

Målet var att intervjua flera personer i VD position, vilket slutligen mynnade ut i sex stycken intervjuer. Det finns en medvetenhet att sex respondenter kan anses som ett minimiantal för genomförda intervjuer, men eftersom respondenterna är högt uppsatta i respektive chefshierarki och samtliga tillhör olika organisationer, upplevdes informationen kärnfull. Det är en skillnad gentemot andra typer av intervjuer där olika personer inom samma organisation deltar, därför finns en förhoppning att antalet ändå bidrar med betydelsefullt empiriskt material. Det är vanligt förekommande vid kvalitativ vald metod att arbeta med ett mindre antal intervjuer, då informationen blir relativt mättad. Detta återfinns i stöd av Alvehus (2014) som menar en större mängd inte nödvändigtvis tillför ny information. Vid kvalitativa undersökningar är det vanligt att ha en begränsad skala intervjuer, då kärnan återfinns i informationen snarare än i antal deltagande parter (Lind, 2014).

3.5 Val av studieobjekt

Det finns flertalet studier som berör ledarskap och dess definition, men fokus hamnade tidigt hos VD:s då deras prestationer bringar mycket inspiration och nyfikenhet om deras specifika roll. Denna typ av arbete berör därför flertalet olika organisationer, från spridda branscher, som exempelvis industri, tillverkning och investering. Respondenterna är därmed inte från en specifik bransch.

Att genomföra intervjuer med personer i VD rollen bidrog till en avgränsning och för att precisera ett urval. Detta genom att gå direkt till organisationens ledande kärna då deras svar anses vara av störst relevans för arbetet. Att vända sig till personer i VD position kan ses som unikt, då det är den högsta chefsrollen inom en organisation som associeras med många arbetsuppgifter och lite tid. Eftersom den valda teorin beskriver chefsroller bör ingen annan chefsroll vara så relevant att intervjua som den främsta. Det kan nämligen höra till vanligheten att vända sig till lägre chefer eller anställda inom en organisation. Att samtliga arbetar inom VD position var därför viktigt för urvalet då en jämförelse var aktuell. Eftersom Mintzberg (1973) själv använde sig av observation av personer i VD position är därför valet av respondenter överensstämmande samtidigt som det kan bidra till nya perspektiv flera år senare. Respondenterna valdes ut strategiskt då de alla uppfyller kriterierna i antal underställda utifrån det breda kontrollspannet, det vill säga att dem har en viss chefshierarki (Andersson Felé, 2008). Samtliga respondenter tillhör alltså större organisationer och därför finns en förhoppning om att hanteringen av intervjumaterialet kommer bli mer överensstämmande där samband kan utläsas. Intervjuprocessen inleddes med ett urval av intressanta respondenter som antogs skulle tillföra riklig information till arbetet. Med hjälp av personliga kontakter gavs möjligheten att kontakta dem via mail och samtliga var intresserade av ett deltagande.

Respondenterna arbetar inom olika organisationer vilket är en nödvändighet för att arbetet i huvudsak ska kunna genomföras, då det bara finns en av denna befattning. Respondenternas svar är därför inte organisationens utan deras svar är specifika för respektive respondent. Ett korrekt utfört urval är viktigt enligt Alvehus (2014) då det är kritiskt att valda respondenter kan bidra med information som är förenlig med forskningsfrågan.

Respondenterna blev vidare indelade i två grupper efter genomförda intervjuer, då tre av dem har ett bredare kontrollspann än de andra samtidigt som samtliga klassificeras enligt det breda kontrollspannet. Detta återfinns i att tre av respondenterna är VD för organisationer med över 2000 anställda och de andra tre ligger mellan 50 och 100. Detta ger en ytterligare möjlighet att jämföra när det empiriska materialet ska analyseras.

Utgångsläget var att genomföra intervjuer på 45 minuter för att samla in en lagom datamängd men vid genomförandet av intervjuerna ökade intervjutiden till minimum 60 minuter och som mest 90 minuter. Detta begärdes inte utan blev ett resultat av respondenternas aktiva deltagande i intervjun. Bryman & Bell (2013) menar även att vid färre antal intervjuer så ges möjligheten att få information på djupet, vilket visades tydligt vid genomförandet.

3.6 Intervjuguide

Den information som presenterades i den teoretiska referensramen hade syftet att skapa en intervjumall med ett redan förutbestämt tema som berörde det valda ämnesområdet. Den presenterades i form av bestämda frågor med tydlig formulering som gav utrymme för följdfrågor och förtydliganden om oklarheter uppstod under intervjuns gång. Det har även genomförts en pilotintervju för att testa frågornas kvalitet och för att se om det finns möjliga justeringar som bör genomföras innan de riktiga intervjuerna ägde rum, detta förespråkas även av Bryman & Bell (2013). Fokus låg på ett antal strukturerade frågor för tydlig vägriktning under intervjun, men det fanns även utrymme att utveckla frågorna beroende på respondentens svar. De områden som berördes under intervjun och återspeglades i val av frågor främst om ledarskap. Det vill säga hur respondenterna ser på sitt eget ledarskap och frågor kring Mintzbergs (1973) chefsroller som forskningen presenterar för att se hur dessa stämmer in på respondenternas sätt att arbeta. Målet var att ställa öppna frågor under intervjun då ambitionen var att ge respondenterna utrymme att svara fritt samtidigt som uppföljningsfrågor fick en naturlig del i samtalet, vilket Alvehus (2014) beskriver som en fördel i att samtalet skall fortlöpa och bli kärnfullt.

3.7 Genomförandet av intervjuer

Intervjuer med de utvalda respondenterna har huvudsakligen genomförts i samband med personliga intervjuer på deras arbetsplats. Förhoppningen var att träffa samtliga respondenter personligen då samtalet kan anses mer givande när kroppsspråk och andra

gestikulationer blir synliga, detta trots deras olika geografiska spridning. Eftersom respondenterna arbetar i miljöer med högt tempo och med lite tid fanns det en möjlighet att någon intervju kunde komma att ske över telefon om förhinder skulle uppstå. Fem intervjuer genomfördes slutligen personligen på respondenternas arbetsplats och en genomfördes över telefon. Målet med intervjuerna var att de skulle ske i båda intervjuarnas närvaro då detta deltagande förväntas generera i att information inte ska försummas eller misstolkas av ensam deltagande part, vilket skänker respondenterna trygghet. Materialet från respektive intervju var därför antecknat av båda samtidigt som allt material spelades in. Att spela in intervjuerna genomfördes först efter godkännande av respondenterna och fungerade som en trygghet under intervjun att i efterhand kunna lyssna igenom och inte försumma material.

Att välja Skype framför telefonintervju föredrogs då det ges möjlighet att se respondenterna vilket efterliknar en personlig intervju om sådan inte var möjlig. Den intervjun som ägde rum över telefon uppfyller alltså inte dessa förutbestämda kriterier, men den genomfördes i en lugn miljö vilket är viktigt enligt Bryman & Bell (2013). De menar på att intervjuer som äger rum i en miljö där störande ljud kan uteslutas bekräftar ökad kvalitet på intervjun (Bryman & Bell, 2013). Att intervjun därför inte genomfördes på ett sätt där respondenten och intervjuarna såg varandra tros inte påverka resultatet av intervjun då en meningsfull dialog ändå genomfördes med följdfrågor och extra förtydliganden. I och med att denna intervju spelades in gav det en extra trygghet i att allt material återfanns i efterhand.

I genomförandet av en kvalitativ undersökning är omgivande faktorer minst lika betydelsefulla som frågorna i sig. Det är nämligen möjligt att respondenten kan påverkas av den så kallade intervjuareffekten, det vill säga svara på ett sätt som den tillfrågade tror intervjuaren förväntar sig (Mårtenson, 1991). En intervjuare kan omedvetet ge respondenten ledtrådar om önskade svar på specifika frågor och göra en felaktig utfrågning eller vara oärlig. Frågorna strukturerades därför genom en intervjuguide där flexibla frågor i en lämplig ordningsföljd ställdes och ledande frågor undveks (Bryman & Bell, 2013). Det är med hjälp av välplanerade intervjuguides och instruktioner som intervjuareffekten kan bli mindre påtaglig enligt Mårtenson (1991) vilket därför också var planen med de genomförda intervjuerna.

Lilleker (2003) beskriver vikten av att vara väl förberedd inför en intervju med personer som besitter sig i en högre position, då chansen att genomföra dessa intervjuer oftast sker en gång. Att därför i god tid förbereda frågor och ha koll på respondenten i fråga anses som viktiga element. Detta var någonting som togs i beaktande och förberedelse skedde främst genom informationssökning för en uppdaterad kunskap om ämnet och organisationerna i fråga. Lilleker (2003) beskriver även vikten av att under intervjuernas gång inte låta respondenterna ta över, då de har en tendens att ignorera vissa frågor och besvara andra. Detta var någonting som märktes av, inte för att respondenterna tog över intervjun men att de gärna ville styra samtalet. Det blev därför av stor vikt att försöka leda respondenterna tillbaka till intervjufrågorna och återfå kontrollen. Därför anses det inte heller som ett problem i efterhand, utan en lärdom i att genomföra intervjuer med dessa typer av respondenter.

3.8 Analys av intervju

När samtliga intervjuer var genomförda påbörjades ljudinspelningar och skriftligt material att transkriberas. Skriftliga sammanfattningar av samtliga intervjuer genomfördes och materialet kom snabbt upp i höga sidnummer. Materialet delades sedan in i teman för att skapa struktur och för att ge läsaren en röd tråd. De teman som användes var synen på ledarskap, respondenternas egen beskrivning av sin VD roll samt utifrån Mintzbergs (1973) tio roller. Senare strukturerades empiridelen utefter varje respondent separat, med en inledande beskrivning kopplat till ledarskap och senare även de tre huvudkategorierna av Mintzberg (1973) roller. Därför kunde samband dras och mönster återfinnas i respondenternas svar, där även citat togs fram för att förtydliga materialet. När detta genomförts sändes intervjumaterialet tillbaka till respondenterna för att genomföra en respondentvalidering så att materialet höll en god kvalitet och samtliga parter var nöjda med sammanställningen. Detta valet gjordes även med förhoppning att skapa förtroende hos respondenterna då de får se över materialet och förklara sig ytterligare innan det används (Bryman & Bell, 2013).

3.9 Metodkritik

I kvalitativ metod betonas vikten av trovärdighet och pålitlighet enligt Lind (2014) vilket därav kommer användas för att säkerställa relevansen av den inhämtade informationen. Ambitionen var att fortlöpande under arbetets gång redogöra för beslut och

tillvägagångssätt som använts för att underlätta för läsaren att följa studien och bilda uppfattning om dess karaktär.

3.9.1 Trovärdighet

Det är av stor relevans att eftersträva ett kritiskt förhållningssätt gällande valt tillvägagångssätt. Enligt Bryman & Bell (2013) är trovärdighet av stor vikt vid genomförande av en kvalitativ studie och därför har faktorer som respondentvalidering och pilotintervjuer vägts in i metoden. Att även eftersträva ett kritiskt förhållningssätt med en distansering från personliga åsikter och tankar, skapar ett professionellt intryck med analytiskt grundade påståenden där respondenterna inte påverkas av frågornas utformning (Alvehus, 2014). Respondenter erbjöds anonymitet i intervjun då det är deras personliga utsagor om sitt ledarskap som studien syftade till vilket signalerade dem en trygghet att kunna uttala sig fritt vilket stärker datans trovärdighet (Alvehus, 2014).

Att en av intervjuerna genomfördes per telefon är en annan faktor som kan komma att påverka trovärdigheten. För att kompensera för det förlorade personliga mötet gjordes ett försök att under intervjuens gång ställa extra följdfrågor och säkerställa svar för att undvika missuppfattning. Denna intervjun upplevdes därför inte skilja sig från övriga fem, då samma information berördes med hjälp av den förutbestämda intervjuguiden. Utöver detta skickades frågorna ut i förväg för förberedelse samt respondentvalideringen för att återigen säkerställa materialet. Valet att genomföra ljudinspelningar vid respektive intervju var till stor hjälp för att säkerställa trovärdigheten och för att behandla materialet rätt.

Att sända ut materialet i förväg till respondenterna har erbjudits som en trygghet samt för förberedelse då deras tidsscheman är pressade. Detta genomfördes senare bara på en av intervjuerna, den som genomfördes per telefon då det var respondentens önskan att vara mer förberedd. Den risk som då uppstår att svaren blir inövade och inte äkta, detta var dock ingenting som upplevdes under intervjun utan gav istället respondenten under intervjuens gång möjligheten att delta och vara mer aktiv.

Valet att göra ljudinspelningar vid intervjuerna medför både för och nackdelar, en risk som finns är att materialet inte blir välutvecklat och respondenterna blir obekväma vid inspelningen (Alvehus, 2013). Det var dock ingenting som märktes under intervjun utan

respondenterna medverkade frivilligt och hade inga synbara problem med ljudinspelningen. Återigen antas anonymiteten ha bidragit till det öppna samtalsklimatet och därför förde fokus bort från inspelningen i fråga.

3.9.2 Källkritik

För att få fram information om det valda problemområdet har Högskolan i Skövdes databaser använts, där vetenskapliga artiklar med blandade publiceringsår har nyttjats för att göra studien trovärdig. De databaser som används är Worldcat som nås genom högskolans eget bibliotek där artiklar och böcker tillsammans med annat material enkelt kan nås. Men även Google Scholar har använts för att finna material utefter andra sökord, vilket möjliggjorde mer information till arbetet. Databaserna har använts som ett komplement till varandra för att finna fler relevanta studier och skapat möjlighet att nå fler perspektiv. Det har skett ett medvetet val att utgå ifrån äldre forskning av Mintzberg (1973) för att sedan göra en jämförelse med nyare forskning. Här var det viktigt att använda primärkällor vilket spåras tillbaka till den huvudsakliga källan för att skapa tillförlitlighet. Även annan litteratur från Högskolan i Skövdes bibliotek och Stadsbiblioteket har försett arbetet med material för att stärka ämnet. Detta visas i form av böcker och annan studentlitteratur med olika publiceringsår. Några av källorna är därför gamla gentemot andra, vilket kan anses negativt. Men eftersom syftet med arbetet är att jämföra äldre forskning av Mintzberg (1973) med vad som hänt sedan dess publicering så är denna spridning av publiceringsår medveten och motiverad. Att eftersträva ett källkritiskt förhållningssätt är viktigt ur den bemärkelse att materialet granskas baserat på dess äkthet och på dess syfte (Lind, 2014). Därför eftersträvas att allt material ska behandlas källkritiskt och ur en objektiv synvinkel för att skapa ett bra underlag till arbetet att applicera empirin på.

3.9.3 Brister i vald metod

Valet av metod innehåller semistrukturerade intervjuer och är av kvalitativ art, där målet var att ha en objektiv roll under intervjuerna där respondenterna inte omedvetet påverkas i deras svar. Det var därför en viktig aspekt att sträva efter objektivitet i intervjuerna så att respondenternas svar blev överförbara, då en nyanserad bild eftersträvades av det valda problemområdet. Eftersom det empiriska materialet bestod av respondenternas personliga utsagor fanns det alltid en risk för omedveten påverkan, trots eftersträvan gentemot objektivitet.

Att de valda respondenterna tillhörde olika organisationer kunde komma att påverka resultatets överförbarhet. Dock är studien inte kopplad till specifik organisation utan berör chefsrollen som sådan, vilket betyder att det inte bör vara ett problem. Eftersom det bara finns en VD inom en organisation så hade det inte varit möjligt att genomföra intervjuer i samma organisationer. Att respondenterna delades in i två grupper baserat på underställda enligt det breda kontrollspannet gav spännande infallsvinklar om dess påverkan på chefsrollen utefter Mintzberg (1973). Överförbarheten kan även påverkats då generella slutsatser om problemområdet kan vara svåra att utläsa utifrån studien. Respondenterna var sex till antalet och därför är det svårt att dra generella slutsatser. Ett försök att komplettera detta var kopplingen till den teoretiska referensramen. Det är även enligt Bryman & Bell (2013) omöjligt att ta reda på om samtliga respondenter skapat samma uppfattning om intervjufrågorna.

3.9.4 Etiskt övervägande

Enligt Bryman & Bell (2013) bör vissa etiska aspekter belysas i dessa sammanhang, som integritet, frivillighet och anonymitet. Målet var att efterfölja dessa etiska överväganden i studien och i genomförandet av intervjuer. Innan intervjuerna delades information ut till samtliga respondenter om hur intervjun skulle gå till, för att skänka en trygghet och även förståelse för upplägget. Detta tros gett respondenterna fördel i att enklare följa med i frågorna och upplägget. Eftersom respondenterna är väldigt upptagna personer erbjöds samtliga att intervjufrågorna skulle skickas ut i förväg om det önskades, dels för att vara tidseffektiva och för att underlätta. Det var endast en respondent som bad om att få frågorna innan intervjun genomfördes, vilket var den som genomfördes per telefon. Det finns en medvetenhet om att detta kan medföra inövade svar men eftersom ett öppet samtalsklimat eftersträvades med följdfrågor så tros intervjumaterialet ändå vara av värde. Som tidigare nämnt erbjöds full anonymitet till respondenterna innan intervjun startade, samtliga respondenter medverkade anonymt i studien då det gav större möjligheter för ett öppet samtalsklimat. Beskrivningen av respondenterna i arbetet anpassades därefter för att inte ge indikationer om vilken organisation de tillhör. Erbjudande om anonymitet är enligt Bryman & Bell (2013) positivt där respondenternas svar och åsikter kan skyddas även externt.

4. Empiri

Under empirikapitlet kommer det resultat som framkommit under intervjuerna med de utvalda respondenterna i VD position att redogöras. Samtliga kommer därför att presenteras där även teman berörs om synen på ledarskap och hur Mintzbergs (1973) roller behandlas.

4.1 Beskrivning av respondenter

Respondenterna som deltagit har valt att förbli anonyma, därför kommer samtliga att beskrivas som VD A, B, C, E och koncernchef D och F i arbetet. Kapitlet inleds senare med en övergripande presentation av respektive respondenterna för att skänka läsaren förståelse för deltagande parter. De kriterier som förelåg i urvalet av respondenterna var att samtliga skulle arbeta som VD men även en koppling till det breda kontrollspannet för att beskriva organisationens storlek. Organisationerna som respondenterna är aktiva inom beskrivs därför inte ytterligare än antal anställda och bransch, då det inte faller under relevans för arbetet och för att värna om anonymiteten.

4.1.1 Verkställande direktör A

Arbetar inom en organisation som verkar inom fordonsbranschen och är 53 år gammal. Denna VD har arbetat inom organisationen sedan den först startades 1984 och har varit VD i 30 år. VD A har inte genomgått eftergymnasial utbildning utan endast internutbildningar och har idag ansvaret för totalt 172 anställda. VD A definierar ledarskap som förmågan att dagligen leda människor, entusiasmera och bibehålla en viss kultur. Vidare menar VD A att det situationsanpassade ledarskapet är mest centralt inom ledarskapet, där det grundas i tron om att hantera och agera beroende på situation. Andra viktiga delar som beskrivs är att sprida glädje och skapa goda förutsättningar för arbete, vilket inkluderar ansvar för arbetsmiljön.

Informationsroller:

VD A beskriver att olika funktioner inom organisationen har olika ansvar där VD A ansvarar för övergripande information och om större företeelser inträffar, vilket i sin tur tyder på att VD A besitter rollen som övervakare. Informationsspridning var någonting VD A ansåg var mycket viktigt inom en organisation och nämnde:

“Eftersom vi finns på många olika orter skrivs mycket mail till varandra, vi kan annars inte kommunicera snabbt och lätt. Därför är det viktigt att uttrycka sig rätt. Beträktaren har alltid tolkningsföreträde, det är hur du läser som tolkar det jag säger.”

- VD A

Även rollen som språkrör är betydelsefull enligt VD A då det innebär att ge tillbaka till interna och externa parter. VD A har rollen att vara ansiktet utåt och representera organisationen i media men även inom andra möten.

Interpersonella roller:

Att signalera status och vara en förebild visade sig tydligt inom organisationen då VD A beskriver att det finns förväntan på en VD att ordna aktiviteter, sprida glädje och vara motiverande. Utöver detta ser sig VD A även som en ledare då arbetet kretsar mycket runt motivation och utveckling för att nå den kulturen de siktar gentemot. VD A berättar vidare om vikten av ett öppet arbetsklimat med högt i tak där medarbetare och chefer inte drar sig för att ventilera gentemot varandra. VD A beskriver de externa och interna relationerna som väsentliga i rollen vilket berör samverkan, exempelvis kan detta vara förhandlingar och möten med ägare eller organisationer med inflytande.

Beslutsroller:

Rollen som entreprenör känner VD A igen sig i då det handlar om att ha många bollar i luften. När det uppkommer en kris i organisationen tar VD A till sig rollen som berör störningshantering genom att försöka vidhålla bra kommunikation och lyssna. VD A beskriver sig vara delaktig i kriser och kräver snabba åtgärder oavsett storlek. VD A är dock inte lika involverad som tidigare i arbetet med resursfördelning, då olika avdelningar har egna funktioner som själva kan ta beslut. Att agera förhandlare med olika huvudmän rörande kampanjer är vanligt enligt VD A. I förhandlingar med andra bolag där deras VD är tillgänglig förväntas också VD A delta, vilket beskrivs bra för beslut. Det finns vissa möten som måste upplevas och som inte kan återberättas enligt VD A.

4.1.2 Verkställande direktör B

Verkställande direktör B arbetar i en organisation inom tillverkningsindustrin och är 51 år gammal. Denna VD var en av de som grundade organisationen för 20 år sedan och har sedan dess haft rollen som VD. I grunden är denna VD utbildad som teknisk officer och har studerat på Handelshögskolan i Göteborg och har idag cirka 50 anställda. VD B menar att det anses viktigt att ha kunskap om olika delar inom organisationen för att kunna utöva bra ledarskap. Att arbeta med kultur och motivation beskrivs som viktigt för att leda, speciellt eftersom denna organisation styrs på lite annorlunda sätt utan budget och med få möten.

Informationsroller:

VD B ser rollen övervakare likt en självklarhet då det är centralt att ha koll på samtliga avdelningars kapacitet och storlek. VD B är tydlig med att organisationen inte arbetar gentemot mål eller en planerad budget. Deras arbete är helt trend baserat och jobbar därmed mycket med uppföljning för att finna ökad effektivitet i deras produktion. Rollen som informationsspridare är inget som rör VD B då organisationen har en öppen kultur och all information finns tillgänglig. Det är därmed eget ansvar att ta reda på aktuell information vilket tyder på att det inte faller någon vikt på VD B att delge detta. VD B lägger inte mycket tid på att kommunicera externt eller att vara ett ansikte utåt, vilket signalerar att rollen som språkrör inte är väsentligt i detta fall. Det är däremot viktigt för VD B att närvara när utländska kunder kommer på besök, för att ge korrekt information.

Interpersonella roller:

Rollen som galjonsfigur beskriver sig VD B besitta då det är viktigt att närvara på personalfester, studiebesök och andra evenemang. VD B arbetar med ledarrollen på ett annorlunda sätt då delegering är någonting som sällan sker och de väljer istället att presentera varför någonting genomförs. Detta ger de anställda förståelse varför det blir förändring i produktionen och varför någonting prioriteras. Kundens order är mest centralt för organisationen. VD B upprätthåller rollen som samverkan genom att integrera med sina anställda i en gemensam fika med samtliga avdelningar. För att vidare skapa och bibehålla externa relationer arbetar VD B med olika typer av nätverk och samarbeten med skolor, vilket beskrivs generera i stor mängd ansökningar vid öppna tjänster. VD B beskriver även att externa relationer med utländska ägare är viktigare att fokusera på.

Beslutsroller:

Att vara en entreprenör beskriver VD B visa sig främst genom att administrera både rutiner och andra projekt. VD B jobbar aktivt med att bibehålla kultur och deltagande vid mässor för att vid hemkomst ta egna initiativ som säljarna inte hinner med. När det kommer till rollen som berör störningshantering ser VD B detta som att agera rådgivare. En VD måste alltid veta om det som sker, stort som smått för att kunna styra allt i rätt riktning. Att hantera resurser är någonting VD B gör hela tiden eftersom denna organisation endast arbetar på uppdrag av kund. Dock är inte VD B med i samtliga beslut om resurser som berör ordrar och pris utan mer större och viktiga beslut.

“Resursfördelning sker hela tiden. Allt vi gör är utefter kundens begäran. Då måste vi ta beslut om vilket projekt som är viktigast, andra viktigast, tredje viktigast...”. - VD B

Förr var rollen som förhandlare mer central för VD B, som idag deltar på mindre än hälften av förhandlingarna. Vid större förhandlingar om framtida samarbeten förenklar VD rollen och då deltar denna VD. Detta beskriver VD B vara mer vanligt bland utländska kunder då till exempel kunder från England begär ett handslag och ett foto.

4.1.3 Verkställande direktör C

VD C arbetar inom en organisation som verkar inom livsmedelsindustrin och är 31 år gammal. Denna VD började som produktionschef på den nuvarande arbetsplatsen år 2015 och har sedan förra året varit VD. I grunden har denna VD en teknisk gymnasieutbildning med inriktning design. Totalt antal anställda inom organisationen är ca 80 stycken.

Informationsroller:

VD C var inte positiv till begreppet “övervakare” då det kan signalera kontrollbehov över anställda. VD C menar att rollen som övervakare kommer in i bilden genom det engagemang rollen bidrar med genom att nå mål och identifiera utmaningar. Rollen som informationsspridare besitter VD C då kommunikation beskrivs som mycket viktigt och därför finns även TV apparater där information dagligen delges. Vidare talar VD C om att känna igen sig i rollen som språkrör då det är viktigt att snabbt sprida information utåt.

“Är det media eller organisationer som ringer in och söker kontakt så är det jag som pratar och ingen annan.” - VD C

Interpersonella roller:

Rollen som galjonsfigur speglas i hur VD C sätter prägel på saker och ting. Efter VD C fick sin tjänst så har det skett stora förändringar inom organisationen, vilket i sin tur lett till positiva resultat. VD C kan efter dessa förändringar se hur prägel faktiskt har påverkat organisationen och att anställda vågar fråga mer. Istället för att endast kritisera det negativa väljer VD C att ge feedback på ett förstående sätt som gör det lättare för mottagaren att förstå. De anordnas även medarbetarsamtal varje år som följs upp. När det kommer till samverkan anser VD C att det grundar sig i goda relationer som finns inom organisationen. VD C bidrar till samverkan genom att skapa gemensamma aktiviteter utanför arbetstid. Att upprätthålla externa relationer kan vara en fråga om prioritering och resurser, VD C berättar bland annat om att det förr fanns ett större engagemang inom dessa relationer med exempelvis skolor.

Beslutsroller:

Rollen som entreprenör enligt VD C innebär att vara ledande vid förändringar, varav denna VD anser sig vara den som skapar samtliga förändringar. Att delegera delar av störnings hanteringen till chefer inom organisationen upplever VD C vara befriande, där större hot hamnar på VD:ns bord även om kännedom alltid finns. När det kommer till resursfördelning väljer VD C att ibland delta men även att delegera till avdelningar och respektive ansvariga. Om det gäller någon större resurs så kan VD C vara med vid behov och beskriver sig gärna ta organisationen i från punkt A till B men inte hela vägen till Ö. VD C deltar vid förhandlingar men delegerar gärna dessa uppgifter, det är alltså uppdelat mellan avdelningar men VD C är med när det behövs och håller sig gärna i bakgrunden. Förhandlingar med utländska aktörer beskriver denna VD vara mer konservativa än de svenska, då de förväntar sig mer.

“Normen för utländska parter är en 55 årig gråhårig man med fyrkantig kostym och beige slips, denna synen förstärks ju längre ner på kontinenten du kommer” - VD C.

4.1.4 Koncernchef D

Koncernchef D arbetar i en organisation som verkar inom tillverkningsindustrin och är 56 år gammal. Denna koncernchef tillsattes 2016 och är i grunden utbildad inom industriell ekonomi och är civilingenjör. Totalt antal anställda inom organisationen är 2250 st. Vad som koncernchef D beskriver viktigt för ledarskapet är att ledarrollen besitter kunskap, vilket återspeglas koncernchefs D egen historia när rollen intogs och första tiden handlade mycket om att skapa branschkunskap för att vara en trovärdig chef.

Koncernchef D menar att de uppgifter som präglar arbetet mest inom rollen som VD är övervakande över organisationen, ta fram planer, hitta potential och arbeta gentemot styrelse. Koncernchef D beskriver sig arbeta gentemot de situationsanpassade ledarskapet där rollen förstärks utefter situation.

Informationsroller

Koncernchef D gillade inte begreppet övervakare då det signalerar ett kontrollbehov, vid vidare förklaring beskriver koncernchef D att kunskap om marknaden är centralt samt informering av anställda, vilket inkluderar rollen. Även informationsspridare anser koncernchef D vara ett negativt begrepp eftersom det signalerar selektivitet, annars är kommunikation väsentligt, att koncernchef D kan namnet på 700 av 2250 anställda bör antyda något. Rollen som språkrör beskrivs vara central vid mediakontakt där en koncernchef bär yttersta ansvaret för kontakt med externa parter.

Interpersonella roller

Att inneha förväntningar som kan beskrivas vara kopplade till att vara en förebild är centralt för koncernchef D som menar att rollen som galjonsfigur är central. Rollen som ledare bör vara tydlig vid beslut där faktorer som energi, entusiasmera och personfokus skapar motivation enligt koncernchef D. Rollen om samverkan beskriver koncernchef D vara central rent internt då relationer är viktigt för arbetet. Det externa arbetet med samverkan präglas av ansvar, ibland att kalla in konsulthjälp vilket kräver uppmuntran, delegering och uppföljning.

“I samverkan mellan det interna och externa folket, har jag i flera fall tagit på mig facilitator rollen. Nu är jag chef och skulle aldrig kunna delta i boss undercover då jag är för känd. Sådana fall där personalen inte känner igen sin VD är för mig häpnadsväckande.” - Koncernchef D

Beslutsroller:

Rollen som entreprenör är det som driver koncernchef D framåt, trots att det inte krävs av omgivningen. Centralt är därför att inte tröttas ut av nya möjligheter. Koncernchef D menar att det finns kreativa personer som ser möjligheter men som aldrig lyckas landa dem, att vara en entreprenör handlar om att knyta folk till sig så att dessa idéer får möjlighet att utvecklas. När det kommer till störningshantering sker det mycket delegering och ibland skjuts ansvaret ifrån då krävs det att chefen finns där. Koncernchef D beskriver sig se varningssignaler när ansvar inte tas, utan vill uppmuntra förbättring och utveckling. Koncernchef D menar att både rollen som resursfördelare och förhandlare vara väsentliga delar i arbetet, även om det är i olika utsträckning så läggs tid på samtliga delar för organisationens arbete.

4.1.5 Verkställande direktör E

Arbetar inom investeringsbranschen och äger totalt 11 organisationer varav tre är börsnoterade. Verkställande direktör D är idag 46 år gammal och har i 18 år haft en VD roll. I grunden är denna VD utbildad på handelshögskolan i Stockholm och har även läst på Harvard. Totalt anställda inom organisationen är ca 1800 stycken, men då tillkommer de bolag som organisationen äger utöver. VD E beskriver att ledarskap främst innebär god energi, med ett ansvar för att arbetsmiljö. Detta innefattar rätt bemanning, rätt belöningsystem så att stämningen är god och organisationen väl fungerande. Det som VD E främst arbetar med inkluderar aktiviteter som att styra, bemanning och strategiskt arbete.

Informationsroller

Rollen som övervakare är någonting som VD E anser sig ha hela tiden, då det gäller att ha övergripande koll. Som att veta vart marknaden är på väg men även organisationen och kunderna. Försäljningsmål följer VD E upp varje vecka, som resultat, lönsamhet, produktion, leverantörer. Informationsspridning är vidare viktigt för att skapa tydliga mål och besvara de förväntningar som finns, för att slutligen följa upp. Det är av stor vikt att skapa enkla lösningar och göra arbetet effektivt. Rollen som språkrör känner sig VD E

inte igen sig i, då organisationen inte har någon kontakt med media. Det är därför istället mer givande att träffa inflytelserika personer som politiker och ha en kontakt med dem.

Interpersonella roller:

Galjonsfigur berör arbetet för VD E, även fast deltagandet är sparsamt och mycket delegeras. Aktiviteter utanför organisationen deltar ofta inte denna VD vid, även fast rollen i sig besitter någon typ av förebild. Att inneha en ledarroll beskriver VD E innebära ansvar för att motivera och skapa ett bra arbetsklimat där det är accepterat att ställa krav. För att vidareutveckla personal innehas samarbeten med HR, där människor med rätt attityd kan kompletteras med bättre färdigheter, är det tvärtom är det inte lika enkelt. Eftersom organisationen inte har lokal anknytning skänker inte samverkan med externa parter någon nytta, istället eftersträvas relationer till kommuner, vid frågor om lagens påverkan och vägarbeten som påverkar arbetet.

Beslutsroller:

Rollen som entreprenör kan enligt VD E återfinnas i aktiviteter för att bespara resurser, tid och pengar. Att arbeta med störningshantering beskriver VD E innebära att analysera, arbeta så att rätt information når berörda samtidigt som krisen analyseras för att vidta åtgärder. Kriser av mindre art, som lindriga skador i produktionen meddelas inte VD E utan presenteras istället i olycksstatistiken. Rollen som berör resursfördelning är väsentlig inom arbetet för VD E, men rollen om förhandlingar inte lika sådan. Här menar VD E att de flesta förhandlingar löser sig självt, men att de personer som arbetar med detta behöver tilldelas mandat vilket då är VD:ns roll. Ibland kan detaljkunskaper saknas, då är det bättre att någon med direkt kunskap deltar istället för en VD endast för symboliken.

“Ibland kan det ses som kontraproduktivt att delta under en förhandling då det görs till en större sak än vad det är. Då är bättre att som chef inte vara där och använda det som eskalerings metod.” - VD E

4.1.6 Koncernchef F

Arbetar inom en organisation som verkar inom tillverkningsbranschen och är 50 år gammal. Koncernchef F har arbetat inom organisationen sedan 2015 och är utbildad civilingenjör. Har totalt 84 600 anställda. Koncernchef F anser att det är skillnad på ledare och chef. En chef representerar den formella rollen, det som förväntas. En ledare

hanterar målen och hur verksamheten utvecklas för att visa vägen. Koncernchef F beskriver sig ansvarig för organisationens både korta och långa utveckling. Därför är det väsentligt att rätt person arbetar på rätt plats, men även att sätta den korta, medellånga och långa strategin.

“Vår tids viktigaste utmaning är att vara relevanta i denna konkurrensutsatta bransch, att därför bibehålla bra kultur och ledarskap är alltid relevant”. - Koncernchef F

Informationsroller:

Koncernchef F beskriver att det inom koncernen finns olika parametrar som resultat, tillväxt, personlig säkerhet, arbetsmiljö. Det finns därför en tydlig struktur med uppföljning och rapportering som också berör rollen som koncernchef. Rollen som informationsspridare blir tydlig vid utveckling av kultur samt i tydliggörande av strategier. Koncernchef F reser mycket i rollen, ca 200 dagar per år, en stor anledning till detta är att träffa människor i deras fysiska miljö. I övrigt arbetar organisationen med interna tidningar, sociala medier, konferenser och via chefer för att sprida information internt. Organisationen som koncernchef F arbetar inom har en framtagen strukturerad process för aktiviteter som berör rollen som språkrör.

Interpersonella roller:

“Det finns en stor personfokusering tyvärr, pratas det om organisationen eller branschen pratas det oftast om mig, du är en galjonsfigur på gott och ont. Det finns helt enkelt tillfällen där du förväntas ställa upp för organisationen men även branschen. “
- Koncernchef F

Rollen som galjonsfigur berör den externa kommunikationen där koncernchef F beskriver sig ha stor fokus på person. Googlas organisationens namn kommer en bild upp på koncernchef F. Koncernchef F är tydlig med att ledarrollen är väsentlig inom en organisation. Vidare menar koncernchef F att motivation handlar mycket om insikten att allt inte kan genomföras själv samtidigt om vikten av tydliga mål och incitament. Koncernchef F beskriver sig även arbeta efter fem värderingar som är: kundens framgång, tillit, förändringsvilja, passion och resultat. Gällande rollen som samverkan

beskriver koncernchef F att den verksamma branschen är business to business vilket inkluderar livslånga relationer både internt och externt.

Beslutsroller:

Hade inte entreprenörsrollerna varit aktiva, hade organisationen inte funnits menar koncernchef F som beskriver sig själv komma med idéer, som både är bra och dåliga. Vid störningshantering är det viktigt att säkerställa krisens art som liten, stor, global eller lokal. Resursfördelning beskriver koncernchef F innebära att koncernledningen har en övergripande roll i bland annat godkännande av budget som olika avdelningar ansvarar för att lägga fram. Koncernchef F är enig om vikten av rollen som förhandlare. Inom koncernchefs F organisation finns framarbetande system med en rollfördelning för olika typer av frågor, vilket exempelvis kan röra förhandlingar med regeringen eller med parlamentet i Bryssel. Därför beroende på komplexiteten så deltar koncernchef F på dessa förhandlingar.

5. Analys

Här behandlas det insamlade empiriska materialet med den framtagna teori som presenterats tidigare i studien. Kapitlet kommer först beröra området ledarskap för att sedan applicera Mintzbergs (1973) tre kategorier för chefsarbete som inkluderar samtliga tio roller.

5.1 Synen på ledarskap

Ledarskap utövas varje dag för en person i VD position. När respondenterna med egna ord beskriver vad ledarskap innebär blir det tydligt att samtliga förknippar begreppet med en god arbetsmiljö, att de aktiviteter som utförs syftar till att främja det arbetet. Både VD A och E beskriver förmågan att dagligen leda människor, entusiasmera och bibehålla kultur vilket resulterar i god arbetsmiljö. Detta innebär enligt VD E rätt bemanning, rätt belöningsystem så att stämningen är god och organisationen väl fungerande. Detta synsätt efterliknar det som Watson (2006) förespråkar i listan med goda förhållningssätt. Det inkluderade bland annat trygghet, övertygande och närvarande i arbetet men samtidigt att verka för ett positivt arbetsklimat. Att som chef besitta en viss kunskap är en annan faktor som samtliga respondenter anser ligga till grund för ledarskapet. Detta kan liknas med när koncernchef D tillträdde sin tjänst, då första tiden handlade om att skapa branschkunskap och att göra omvärldsanalyser för att klara av arbetet. Även om forskning har visat att människor med bättre social förmåga och intelligens har större chanser för framgång menar Andersson et al. (2013) att kompetens är det viktigaste. Därav menar koncernchef D att chefen bör vara påläst och uppdaterad inom området. Hade koncernchef D vid sitt tillträddande inte haft kunskap och ansetts ha en viss kompetens hade kanske inte organisationen genomfört samma utveckling. Hade det endast baserats på egenskaper som trygghet och närvarande vilket Watson (2006) beskriver, hade kanske viktiga delar uteblivit. VD B är enig med koncernchef D och belyser även vikten av kulturskapande, som är speciellt relevant inom denna organisation då strukturen skiljer sig från övriga. Organisationen präglas av stor öppenhet och styrs av etablerad kultur, detta visar sig i en ”öppen dörr” policy, gemensamma mejl, fåtal möten och inga budgetar. VD B menar att kultur slår strategi i samtliga lägen och värdesätter det högt inom organisationen. Wibowo & Kleiner (2005) beskriver i sin forskning att skapandet av kultur bidrar till en ökad motivation vilket är en central faktor för trivsel och förtroende inom organisationer.

Det situationsanpassade ledarskapet beskrivs även som centralt inom VD rollen, detta beskriver VD A grunda sig i att hantera och agera beroende på situation. Koncernchef D menar att de uppgifter som främst präglar arbetet är övervakandet av organisationen, ta fram planer, hitta potential och arbeta gentemot styrelsen. Alla hänger ihop men i olika utsträckning. Även koncernchef D drar en parallell till det situationsanpassade ledarskapet där rollen förstärks utefter situation. Det situationsanpassade ledarskapet fungerar som ett verktyg att utläsa det bästa ledarskapet oberoende situation, detta var exempelvis Fielders (1967) tidig modell för att på bästa sätt besvara detta. Eftersom både VD A och koncernchef D värnar om relationer, strukturera uppgifter och besitter någon form av auktoritet skulle de enligt Fielders (1967) modell kunna skapa olika dimensioner som beskriver vad som präglar just deras sätt att leda.

För att vidare analysera respondenternas svar vidtogs indelning i två grupper, för att se om svaren hade olika art och om det kunde baseras på organisatorisk storlek och antal anställda. För att klassas som chef krävs underställda, vilket leder fram till begreppet kontrollspann. Har organisationen brett kontrollspann innebär det att arbetsuppgifterna är likartade och de anställda arbetar självständigt, vilket tyder på att chefen kan ansvara för ett större antal underställda. Smalt kontrollspann innebär arbetsuppgifter som skiljer sig mycket från varandra och det är därmed viktigt att ha få underställda per chef. Hur många underställda en chef ska ha beror helt på organisationen i sig, men Fayol (1949) menar att en chef ska ha max sex underställda om arbetsuppgifterna är olika. När det kommer till organisationer med mer standardiserade arbetsuppgifter anser Fayol (1949) att en chef kan ha max 30 underställda för att fortfarande kunna ha kontroll. Det är utifrån detta som det skapas olika hierarkiska nivåer (Andersson-Felé, 2008). Vad som därav blir intressant är om respondenternas svar kan spåras till respektive organisatoriska storlek. Samtliga respondenter tillhör ett brett kontrollspann men delas ändå in i två grupper baserade på antal underställda, så frågan som uppstår är om deras förhållande till ledarskap har påverkats av detta. Den mindre gruppen beskriver ledarskap som baseras på god energi, kulturskapande och att entusiasmera medan den större gruppen lyfter fram kunskap, ansvar för funktion och målsättning där även begrepp som entusiasmera nämns. En förklaring till detta kan just vara deras storlek och antal anställda då det mynnar ut i närmare kontakt. Organisationer med väldigt breda kontrollspann likt Andersson-Felé

(2008) beskriver kanske har en annan uppfattning än de som har en mer personlig kontakt med anställda, vilket kan påverka synen på ledarskapet.

5.2 Informationsroller

5.2.1 Övervakare

Rollen som övervakare anses av en majoritet vara av relevans för chefsarbetet, då det inkluderar en övergripande kontroll över organisationen och dess funktioner. Vid beskrivning av rollen ansåg dock både VD C och koncernchef D detta vara ett negativt begrepp som signalerar kontrollbehov, vilket rollen inte innebär. Enligt Mintzberg (1973) är rollen som övervakare till för att skapa grundläggande förståelse för organisationen och att ta fram nya utvecklingsmöjligheter. Detta beskriver även Lafley (2009) behövas då en VD är huvudsakligt ansvarig för resultatet som skapas. När detta uttrycktes för VD C och koncernchef D beskriver de sig själva ha kontroll och vikten av kunskap om marknaden. Vid närmare definiering ansåg sig alltså samtliga respondenter till viss del inkludera rollen i sitt arbete. Vidare menar Yukl (2006) att rollen innebär att delta i möten och andra genomgångar då information delas. Utifrån detta ses en koppling till hur respondenterna arbetar, då exempelvis VD E varje vecka följer upp försäljningsmål genom att kolla på resultat, lönsamhet, produktion och leverantörer vilket även här går ihop med Lafleys (2009) beskrivning. Yukl (2006) nämner även hur informationen blir chefens ansvar att fördela, där en del vidarebefordras till övriga inom organisationen. Majoriteten av respondenterna beskriver sig arbeta med rollen som övervakare, vilket många av dem kombinerar med att delegera ansvar mellan avdelningar för att effektivisera arbetet.

Ett exempel på detta är VD A som tydligt fördelar ansvaret mellan olika avdelningar. Sker det en större händelse är det självklart VD:ns uppgift att fördela informationen. En annorlunda syn på rollen som övervakare har VD B som i sin organisation inte ofta anordnar möten och sätter inte upp mål likt de andra respondenterna. Här ser VD B sig därför inte som en självklar övervakare, men är däremot nogga med att ha en grundläggande förståelse, som även enligt Mintzberg (1973) är viktigt inom rollen. Yukl (2006) nämner att läsning av rapporter och diverse noteringar är centralt för uppföljning inom denna roll, vilket koncernchef F beskriver sig göra dagligen. Eftersom samtliga respondenter i någon utsträckning inkluderar rollen i sitt arbete kan ingen koppling dras

till organisatorisk storlek eller antal underställda, då majoriteten har en övergripande koll över sina organisationer.

5.2.2 Informationsspridare

Rollen som informationsspridare innebär att chefer arbetar med att sända vidare och delge viktig information till övriga inom organisationen, vilket kan beskrivas i ett ansvar för kommunikation och information (Mintzberg, 1973). Någonting som medföljer chefsrollen beskriver Yukl (2006) vara dess särskilda tillgång till informationskällor som för andra inom organisationen inte är tillgängliga. Det framkommer utifrån intervjumaterialet att majoriteten av respondenterna fungerar som informationsspridare i respektive organisationer. Den respondent som inte använder sig av informationsspridning kan tydligt motivera detta med hänvisning till organisationens specifika struktur och kultur.

Denna rollen berör alltså inte VD B då organisationen i fråga har en öppen kultur där samtliga har ett egenansvar att ta reda på väsentlig information. Det faller därför inte under chefens uppgifter att fördela informationen. Bortsett från undantaget så inkluderas informationsspridning i chefsarbetet, då samtliga respondenter vittnar om dess relevans. Bland annat VD A beskriver information och kommunikation som viktigt inom organisationen. Då VD A menar att det är viktigt att ha kunskap att uttrycka sig inom både tal och skrift i eftersom att de främst kommunicerar via mail. Yukl (2006) talar om hur information kan urskiljas på två sätt, där den antingen är saklig i den form att chefen mottagit informationen på grund av sin makt eller så är den värdeorienterad.

Värdeorienterad innebär att informationsspridaren förmedlar information vidare i önskad riktning för att styra underordnade (Mintzberg, 1973). Den sakliga information VD C använder sig av görs genom flertalet TV apparater i verksamheten för att där kunna uppdatera med ny information dagligen. Denna roll var återigen otydlig enligt koncernchef D som menar att det ger signaler om selektivitet. Efter ännu ett förtydligande beskrivs god kommunikation som mycket viktigt och eftersom koncernchef D kan namnet på 700 av 2250 anställda, kan det tyda på detta. Även VD E ser informationsspridning som en viktig byggsten i uppsättning av mål och för att slutligen skapa effektivitet. Eftersom koncernchef F reser mycket och har upp till 200 resdagar per år, så är det viktigt att den sakliga informationen sprids till de anställda. Utöver detta

arbetar organisationen med interna tidningar, sociala medier, konferenser och via chefer för att informationen ska spridas internt. Eftersom majoriteten av respondenterna ansåg att denna roll var en del i chefsarbetet kan ingen koppling till organisatorisk storlek och antal anställda göras, den VD som skiljde sig från mängden hade ett annat arbetssätt, vilket inte kopplas till antal anställda utan snarare organisationsstruktur.

5.2.3 Språkrör

Rollen som språkrör innebär enligt Mintzberg (1973) hur en chef sprider information och representerar organisationen vilket beskrivs vara väsentligt i rollen som VD. Majoriteten av respondenter är eniga om att aktiviteter som berör en roll som språkrör förekommer inom arbetet. De två parter som anser att rollen inte stämmer in är VD B och VD E där ingen av dem är ett ansikte utåt. Detta kan bero på att VD B inte ser den externa kommunikationen som relevant. Vad som istället beskrivs viktigt är att närvara vid kundbesök från exempelvis Japan och England för att informationen ska förmedlas korrekt. VD E menar att istället för att ha kontakt med media är det mer värdefullt att träffa inflytelserika personer som politiker som kan påverka arbetet. Att som chef fungera som språkrör för en organisation tros efter respondenternas svar kräva en passande struktur, där chefen även vill fungera som ett ansikte utåt. En av tillfrågade som nekade rollen saknar lokal anknytning vilket kan påverka hur rollen betraktas. Majoriteten av respondenterna menade att rollen trots allt var av relevans, både VD C och koncernchef D beskriver vikten av att snabbt sprida information utåt. De båda påstår att om kunder eller media hör av sig är det oftast dem som har yttersta ansvaret. Mintzberg (1973) beskriver denna roll som hur en chef talar för organisationen och för att vinna respekt hos utomstående behövs en uppdaterad kunskap (Yukl, 2006). Detta ser VD A som en viktig del i rollen som VD, genom att ha ett stort engagemang för att ge tillbaka till interna och externa parter. Här ses en koppling till det som Edersheim (2007) nämner utifrån Drucker (2004) att en VD är den primära länken mellan organisationens insida och utsida. VD A arbetar med att vara organisationens ansikte utåt och representerar det i media samt inom andra möten. Enligt Yukl (2006) förväntas chefer på alla olika nivåer kunna agera någon form av korridorpolitiker eller PR representant för organisationen när de hanterar kommunikation. Detta är centralt när det kommer till koncernchef F då rollen som språkrör i detta fall blir extra tydlig inom olika utbildningssystem framtagna av organisationen och i politiska möten om infrastruktur. Koncernchef F har även en skyldighet att vara på plats när de förekommer möten med utländska kontakter, då de

förväntas möta högsta chefen. Detta kan kopplas till det Carlson (1991) nämnde angående att en VD är symbolen både för att representera organisationen gentemot omvärlden och att vara organisationens administratör. Fyra av sex respondenter svarade alltså att de besitter rollen som språkrör, medan de resterande två skilde sig från mängden. Här kan ingen koppling göras till organisationsstorlek eller antal underställda då den ena VD:n har 50 anställda och den andra har 1800 stycken vilket inte gör dem likvärdiga i ett storleksperspektiv.

5.3 Interpersonella roller

5.3.1 Galjonsfigur

Rollen som galjonsfigur handlar enligt Mintzberg (1973) om hur en chef med formellt ansvar utgör statusen för organisationen som ett ansikte utåt, vilket än idag beskrivs vara centrala delar i chefskapet. Samtliga respondenter var eniga om att aktiviteter som innefattar en galjonsfigur är vanligen förekommande i en VD position, även fast VD C och koncernchef D var missnöjda med begreppet. Respondenternas beskrivningar av rollen har en övergripande koppling till ansvar och förväntningar, vilket går väl ihop med teorin. VD C talar för hur en galjonsfigur speglas i att sätta prägel på saker inom organisationen vilket har uppmärksammats i samtliga förändringar som genomförts. Koncernchef D beskriver att rollen som koncernchef innebär att hantera förväntningar som kan beskrivas likt en förebild i olika sammanhang. Detta nämner även VD A som säger att det förekommer förväntningar bland annat i aktiviteter, vara tillgänglig och bara finnas där. VD B talar om organisationens evenemang och att det förväntas välkomsttal eller anordning av middagar. Detta kan kopplas med det Yukl (2006) nämner om att det är av stor vikt att chefen deltar vid mötestillfällen och ceremoniella arrangemang. Mötestillfällen kan i detta fall vara när VD B får besök av kunder från Japan och England där de förväntar sig att VD:n finns på plats, vilket tyder på en förebildsgestalt. Utöver detta får organisationen en del studiebesök och VD B representerar teknisk utbildning på skolor lokalt. Att vara en förebild känner även VD E igen sig i då organisationen har en stor mängd anställda. Dock menar VD E att det är omöjligt att närvara på samtliga aktiviteter som är speciellt för organisationen. Därmed väljer VD E att delegera ut ansvaret, men är trots detta någon form av förebild för organisationen. Rollen som galjonsfigur beskriver även koncernchef F vara självklart. Respondenterna utövar därmed rollen som galjonsfigur även fast de har olika arbetssätt och struktur i sin hantering.

Eftersom alla respondenter var eniga om att besitta denna roll tyder det på att denna roll är väsentlig oavsett organisationens storlek och antal anställda.

5.3.2 Ledare

Rollen som ledare var samtliga respondenter positiva till då de ansåg det vara en självklarhet inom rollen som VD. Enligt Mintzberg (1973) innebär denna roll hur en chef leder och motiverar sina anställda vilket efter genomförda intervjuer kan beskrivas som fortsatt centralt för chefsarbetet. Detta eftersom respondenterna ansåg att uppgifter som leder, motiverar och utvecklar har tydlig koppling till deras respektive arbete. VD A definierar sig själv likt en tydlig ledare som eftersträvar bra struktur för att nå uppsatta mål med hjälp av motivering. Innebörden av denna roll är ytterst viktig då den krävs för att nå den kultur som eftersträvas. Vidare menar Yukl (2006) att chefen ska ansvara över att samtliga funktioner inom organisationen ska fungera för att uppnå mål. Detta ser VD B på annorlunda då ledarskap här inte innebär mycket delegering. Istället väljer VD B att presentera bakgrundsinformation om varför någonting måste genomföras. Detta ger de anställda en förståelse varför det blir förändring i produktionen, eller varför någonting prioriteras. I VD B:s organisation kommer kunden alltid i första hand då de utgår ifrån kundbeställningar. Mintzberg (1973) menar på att ledarrollen har fokus på att skapa utbildningsmöjligheter, bidra med feedback men även genomföra utvecklingssamtal. Samtliga respondenter menar att detta är faktorer som dagligen präglar arbetet, ett exempel är VD C:s sätt att motivera sina medarbetare för att ge mycket feedback. Samtliga respondente anordnar även medarbetarsamtal varje år som sedan följs upp. Enligt Drucker (2004) är det en VD:ns ansvar att se över anställdas arbeten, vilket då kan appliceras på utförandet av medarbetarsamtal, där ansvar tas för utvecklingen och framtiden. Därav uppfylls även VD:ns roll som den primära länken, här med organisationens insida.

Koncernchef D menar att rollen som ledare är mycket viktig när beslut ska tas i organisationen. Att ha en viss energi, entusiasm och ha extra fokus på personer anser koncernchef D skapa motivation. Det är av stor vikt att hjälpa människor att utvecklas för att skapa möjligheter, då det finns många människor med rätt attityd som kan kompletteras med bättre färdigheter enligt VD E. Koncernchef F behandlar utveckling utefter strukturerade processer där de har särskilda forum. Utöver detta beskriver sig koncernchef F arbeta efter fem värderingar som är: kundens framgång, tillit,

förändringsvilja, passion och resultat. Eftersom respondenter var eniga om rollens betydelse i deras ledarskap, kan en generalisering göras att denna roll är viktig oavsett organisatorisk storlek och antal underställda.

5.3.3 Samverkan

Rollen som berör samverkan innebär att chefen arbetar för att skapa och bibehålla relationer både internt och externt. Detta kan vara till nyckelpersoner och andra nätverk som gynnar arbetet (Mintzberg, 1973). Rollen som samverkan beskrev samtliga respondenter vara en central del i arbetet, då de ansåg sig arbeta gentemot både interna och externa relationer, VD A berättar om vikten av ett öppet arbetsklimat där ventilering sker. VD C berättar att arbetet gentemot goda relationer bland annat genom gemensamma aktiviteter. Även VD B arbetar med personliga möten för att skapa relationer inom organisationen, bland annat via den dagliga fikastunden där all information delas. Respondenternas berättelser stämmer alltså väl överens med den teori som Mintzberg (1973) presenterar att chefsrollen inkluderar ett upprätthållande av relationer som är av gynnsam art. Gemensamma fikastunder, aktiviteter utanför arbetstid och öppet samtalsklimat är enligt respondenterna anledning till det. Carlson (1991) beskriver att chefsarbete berör människor, då relationen till en organisation är stark då direkt kontakt finns. Detta överensstämmer med respondenternas svar specifikt till koncernchef D som lägger mycket vikt i relationer inom organisationen och beskriver sig därför arbeta med rollen som facilitator för att undvika scenarion där anställda inte känner till sin chef. Att koncernchef D därför kan namnge 700 av sina 2250 anställda är ett bevis på hur denna koncernchef arbetar med relationer vilket också förenas med Mintzbergs (1973) tankar.

Externt arbetar samtliga respondenter med relationer som gynnar arbetet, vilket främst beskrivs ske förhandlingar med utomstående parter med inflytande. Carlson (1991) menar även att när en VD representerar sin organisation gentemot omvärlden görs detta inför personliga representanter, vilket därav går ihop med den beskrivning som respondenterna ger. Även Lafley (2009) beskriver VD:ns roll att bibehålla kontakt med samhälle och externa parter för att skapa goda resultat och både VD B och C har gemensamt att de engagerar sig i samarbeten med kommuner och skolor. Trots att externa samarbeten inte alltid gynnar arbetet så genomförs de likväl, vilket skulle kunna kopplas till Mintzbergs (1973) teori att dessa relationer är gynnsamma då de i framtiden kan bidra till gentjänster. Detta skulle i VD B och C:s fall kunna vara det ökade intresset kring organisationerna när

de syns i externa sammanhang, VD B beskriver att de får stora mängder ansökningar vid öppna tjänster, vilket denna VD tror sig bero på det goda ryktet som organisationen har, som ett resultat av deras synlighet. Beroende på bransch beskriver även koncernchef F relationerna ha olika betydelse, den verksamma branschen i detta fall är business to business vilket präglas av livslånga relationer som bör upprätthållas, vilket därför går ihop med Mintzbergs (1973) tankar om samverkan.

VD E är istället kritisk till de externa kontakterna, då organisationen inte har en lokal anknytning men att relationen till kommuner istället gynnar arbetet i större sammanhang. Detta innebär att Mintzbergs (1973) externa samverkans roll till viss del används. För att bibehålla goda relationer internt som externt belyser koncernchef D vikten av ansvar, vilket kan innebära att överväga med konsulter för att skapa bra förutsättningar, men även vikten av uppmuntran, delegering och uppföljning. Att arbeta med interna som externa kontakter är alltså en del av samtliga respondenternas arbete, men det skulle kunna ses som branschspecifikt då det inte är av samma relevans för alla. VD E vars organisation inte är lokalt anknuten och VD B som sysslar med 99% export kanske inte är lika omfattade av den typ av roll som exempelvis koncernchef F som tillbringar 200 dagar om året med att resa och träffa människor. Ska samband till de två framtagna grupperna utefter antal anställda utläsas så kan det i detta fall antas att organisatorisk storlek och underställda inte har inverkan på rollen. Detta eftersom de två respondenter som till viss del hade invändningar tillhörde separata grupper. Eftersom samtliga interpersonella roller var av relevans för respondenterna kan det innebära att denna kategori lämpligast beskriver dagens chefsroll. Att som chef vara en förebild, leda organisationen och underlätta samverkan beskriver de mellanmänniska kontakter som verkar vara mest överensstämmande med chefsarbetet, även i jämförelse med de andra kategorierna där svaren var mer blandade.

5.4 Beslutfattanderoller

5.4.1 Entreprenör

Rollen som berör en entreprenör framtagen av Mintzberg (1973) innebär att chefen initierar förändring med nya initiativ och uppmuntran för att skapa kontrollerad förändring. Detta innefattar därför kreativitet och strävan efter förbättring. Rollen som entreprenör är mycket populär bland respondenterna, som de allra helst vill identifiera sig med. Rollen är därför lika central i VD position som i chefsposition likt Mintzbergs

(1973) teori beskriver. Ett exempel på detta är VD A som beskriver sig själv vara en sann entreprenör med ständiga kreativa förslag, denna VD var med vid uppstarten redan 1984 och beskriver sig sedan dess eftersträva entreprenörsandan. VD B beskriver sig alltid eftersträva entreprenörsrollen i sitt sätt att administrera både rutiner och projekt. Att därför medverka på mässor för att träffa potentiella kunder, ge egna förslag och komplettera det som de egna säljarna inte hinner är vanligt för VD B. Detta går väl ihop med det Mintzberg (1973) beskriver som entreprenörsrollen, att bland annat föreslå nya produkter eller omorganisering.

Entreprenörsrollen innebär uppmuntran av förändring vilket respondenterna tydligt identifierar sig med. VD C beskriver att rollen visar sig genom att ständigt vara ledande vid förändringar och drar en parallell till de två omorganiseringar som genomfördes förra året, vilket VD C i sin roll uppmuntrade. Mintzberg (1973) beskriver just omorganisering som en vanlig företeelse för en entreprenör. Samtidigt beskriver sig koncernchef D inte kräva entreprenörstankar av sin omgivning. För denna koncernchef handlar det om att ta tillvara på möjligheter, att knyta sig an människor för att kunna konkretisera en produkt eller tjänst. Vad som ligger till grund för VD Es entreprenörstankar är aktiviteter som syftar till att bespara resurser, tid och pengar vilket därför också kräver mätning av resultat. Lafley (2009) styrker detta uttalande och menar att VD:ns roll är att se möjligheter som andra inte kan, då denna position skiljer sig från andra, vilket därför kan efterliknas med att skapa aktiviteter som gynnar resursanvändningen som VD E beskriver. Koncernchef F menar att om inte entreprenörsrollen varit aktiv hade organisationen inte utvecklats, att det handlar om att ge förslag som kan fungera både bra och dåligt i praktiken. Samtliga respondenter utför alltså entreprenörs handlingar enligt Mintzberg (1973), vilket de beskriver som huvudsakligt för sina roller och som motiverar och stimulerar utveckling. Därför kan heller inget samband mellan de två grupperna som baserades på antal anställda och organisatorisk storlek tydas, då entreprenörs tankar och handlingar är av relevans oavsett dessa faktorer.

5.4.2 Störningshantering

Rollen som innefattar störningshantering innebär chefens ansvar över organisationen vid okontrollerade hot, som inte kan ignoreras och som hanteras omgående. Det kan vara av olika art och därför variera i storlek och omfattning (Mintzberg, 1973). Samtliga respondenter ansåg sig arbeta med störningshantering i olika former men att krisens art

avgör dess deltagande. Några av respondenterna enas om tillvägagångssättet vid krisers uppståndelse, då de försöker få kontroll över situationen. VD E beskriver sig arbeta med kriser i ett första steg genom att analysera, fördela rätt information till berörda och vidta rätt åtgärder. Koncernchef F arbetar liknande och fastställer om krisen är liten, stor, global eller lokal för att sedan med hjälp av struktur i systemen agera. Några av respondenterna menar även att det endast är större kriser som berör chefsarbetet, vad både VD E och koncernchef F beskriver som att de inte hanterar kriser av mindre art, det delegeras då till ansvariga avdelningar. VD E ger exempel på produktions skador som inte meddelas en VD utan som senare går att läsa i olycksstatistiken.

Vid hantering av kriser försöker VD A i sitt arbete att vidhålla en bra och öppen kommunikation samtidigt som att lyssna, det krävs att snabbt vidta åtgärder. Mintzberg (1973) beskriver att vid en kris ska en chef nedprioritera annat för att hantera problemet, VD A beskriver sig vara delaktig i samtliga kriser och är alltid tillgänglig även för anställdas personliga problem, vilket kan vara typiskt för en organisation med färre antal anställda där relationen blir annorlunda gentemot en organisation med dubbelt antal anställda.

VD B beskriver sin roll vid kriser till stor del handla om att agera rådgivare, trots att ansvariga chefer tar ansvar behöver en VD känna till vad som sker. Dessa tankar går ihop med Druckers (2004) forskning som presenteras i Edersheim (2007) där en VD bär största ansvaret för anställdas arbete. Att därför som chef agera rådgivare och ta plats, går ihop med teorin. Några av respondenterna har gemensamt att de delegerar delar av krishanteringen, även fast de har en kännedom om problemet. Koncernchef D beskriver det vara vanligt med interna kriser och att centralt ansvar tas, för att möjliggöra förbättring och utveckling vilket styrker Mintzbergs (1973) syn på en chefs agerande vid kriser. Samtliga respondenter anser sig hantera rollen inom sina arbeten, trots antal anställda. De tre VD:arna som tillhör de mindre organisationerna har en större inblandning i stora som små problem och innehar mer information om dess uppståndelse. De tre större VD:arna nås inte av samma information på lägre nivå av kriser, vilket kan spåras till storleken på dess organisationer och de tusentals anställda som finns.

5.4.3 Resursfördelare

Rollen som berör resursfördelning innebär att en chef har ytterst ansvar i fördelning av resurser, vilket därför genererar i deltagande vid bland annat beslut, godkännande och utformning av budget (Mintzberg, 1973). Mintzberg (1973) beskriver att det mest huvudsakliga innebär att schemalägga, planera och godkänna beslut. Samtliga respondenter ansåg sig till viss del hantera resursfördelningen inom respektive organisation. Några av respondenterna beskriver att dessa typer av arbetsuppgifter till viss del delegeras, då både VD A och VD C beskriver sig i dagsläget inte vara involverade i arbetet i jämförelse med tidigare, då avdelningar besitter olika ansvarsområden där de själva kan fatta beslut. VD C beskriver sig gärna ta organisationen i från punkt A till B men inte hela vägen till Ö, det finns det andra som hjälper till med. Mintzbergs (1973) teori kan därför ses användas av lägre chefer inom organisationerna, eftersom även andra avdelningar närvarar vid resursfördelning.

Några av respondenterna identifierar sig tydligare med rollen än andra där VD B beskriver att beslut om resurser ständigt är av relevans, denna organisationen är väldigt beroende av att endast arbeta på uppdrag av kund vilket kan kasta om produktionen helt över en dag. Därför finns funktioner där andra chefer kan ta beslut, men VD B är ständigt involverad i processen. Även Lafley (2009) beskriver att VD:ns främsta roll är att anpassa sitt arbete för att skapa avkastning till sina aktieägare, att därför som VD B arbeta utefter kund för maximal nytta kan vara centralt. En stor anledning till denna organisationens framgång är snabba leveranstider i kombination med rätt prioritering av resurser enligt VD B. Att därför som VD arbeta med resursfördelning är huvudsakligen centralt för den organisation som VD B bedriver även om det delegeras, vilket stämmer överens med Mintzbergs (1973) tankar om chefens aktiva deltagande och ansvar över resurser. Även de övriga respondenterna beskriver vikten av resursfördelning vilket alltid är tydlig inom arbetet och som prioriteras högt. Koncernchef F beskriver att koncernledningen alltid har övergripande roll vid godkännande av budget som olika avdelningar arbetar fram samtidigt som både kort och långsiktiga beslut berörs. Att därför likt Mintzberg (1973) beskriver ta ett ansvar för deltagande vid beslut, godkännande och upprättande av budget är av relevans för samtliga respondenter i olika utsträckning. Respondenterna styrker även Mintzbergs (1973) argument att personer med formell makt och befogenheter ofta intar rollen, även deras deltagande kan variera. Därför kan inget

samband dras till organisatorisk storlek och antal underställda, då resursfördelning fortfarande inkluderas i chefsrollen oavsett ovanstående faktorer.

5.4.4 Förhandlare

Förhandlarrollen framtagen av Mintzberg (1973) beskriver chefens roll vid förhandlingar på uppdrag av organisationen med huvudsakligt ansvar. Detta för att chefen har befogenhet att ta dessa typer av beslut samtidigt som närvaron kan underlätta förhandlingarnas utgång (Mintzberg, 1973). Vad Mintzberg (2013) beskriver utvecklats med tiden är att kopplingen gentemot effektivitet har försvunnit. Att i chefsposition besitta en roll som förhandlare beskrivs vara centralt för respondenterna. Det bör dock anmärkas att trots att fem av sex respondenter var eniga om att deras roll som VD var till fördel under förhandlingar, behöver det inte ha koppling till effektivitet. Att alltså enligt Mintzberg (1973) tvunget ingå i förhandlingar är inte relevant för respondenterna, utan de deltar vid större förhandlingar och delegerar mindre. VD A är övertygad om att deltagandet av en VD signalerar någonting positivt vid förhandlingar, då det även ibland förväntas ett deltagande.

Några respondenter beskriver att de är aktiva vid förhandlingar men försöker ta ett steg tillbaka inom respektive organisationer, vilket både VD B och VD C beskriver.

Mintzberg (1973) beskriver att vid genomförandet av större förändringar som kan komma att kräva ökade resurser så underlättas det med närvaro av en chef. Att VD C därför är aktiv i dessa processer som ligger till grund för de förändringar och omorganiseringar som sker tros enligt Mintzbergs (1973) teori vara positivt. Vad som annars är gemensamt för båda dessa tre VD:arna är att deras organisationer består av ett mindre antal anställda i förhållande till övriga, att därför som VD A beskriver delta vid löneförhandlingar och har en närmare kontakt med sina anställda kan förklaras i detta. Att delta i mindre förhandlingar inom sina organisationer kan vara typiskt för deras antal anställda.

Desto längre ner på kontinenten beskrivs förväntningarna på en VD öka, vilket både VD B och C vittnar om. Där förväntas en VD delta för att en förhandling överhuvudtaget ska bli av. I förhandlingar med engelsmän krävs ett foto och ett handslag för att konfirmera en affär. VD C beskriver att dessa internationella kunder blir chockerade över vem de ibland möter, då normen i dessa länder är att en VD är en gråhårig medelålders man i fyrkantig kostym och beige slips, vilket inte alltid är fallet i Sverige. Dessa utländska

kunder och kontakter har alltså en bild av förhandlingar som går jämsides med Mintzberg (1973) då de förväntar sig möta en VD, detta skapar en trovärdighet som underlättar förhandlingen.

Koncernchef D och F är verksamma inom större organisationer än VD A, B, C och är likt dem eniga om vikten av rollen vid förhandlingar. Trots att det inom respektive organisation finns framarbetade system som sköter rollfördelningen i olika typer av frågor. Koncernchef F beskriver sig främst vara involverad i större förhandlingar med regering och parlamentet i Bryssel, men förhandlingar med facket inte är helt främmande. Mintzberg (1973) beskriver att vid större förhandlingar som innebär förändringar förenklar deltagandet av en chef, vilket koncernchef F även beskriver och vilket också är en stor anledning till de 200 resdagarna per år som genomförs i syfte att möta människor i deras fysiska miljö. Drucker (2004) beskrivs i Edersheim (2007) som att en VD är den primära länken mellan organisationens in och utsida, vid förhandlingar med externa parter som flertalet av respondenterna beskriver kan därför liknas med organisationens utsida.

VD E är den respondenten som skiljer sig i sin uppfattning om rollen och menar att den inte är aktuell för arbetet. I detta fall menar VD E att rollen istället innebär att tilldela mandat till de personer som faktiskt sköter förhandlingarna, då involvering av en VD istället upplevs som kontraproduktivt. VD E argumenterar även för att det krävs en viss kunskap kring de som förhandlas, där anställda istället passar bättre och får träda fram. Denna VD försonas alltså inte med Mintzbergs (1973) teori kring en VD som förhandlare, vilket kanske kan förklaras i den struktur som är specifikt för organisationen. Den organisation som denna VD är verksam inom är ett investeringsbranschen och som därför äger flera olika organisationer, alltså skiljer sig detta från övriga respondenter som samtliga ansvarar för en organisation. VD E har därför inte samma arbetssätt och förhandlar om andra saker än övriga respondenter. Mintzbergs (1973) teori säger sig vara applicerbar på samtliga chefer oavsett bransch beroende hur de tar sig an rollen, VD E deltar säkerligen i någon typ av förhandlingar i sin roll men inte i samma utsträckning som övriga respondenter och det får därför ingen tydlig del i arbetsbeskrivningen. Återigen kan detta liknas med den kritik som Hales (1999) riktade att Mintzbergs (1973) forskning kräver förklaringar som inte är överensstämmande med verkligheten. Även Tengblad (2006) beskriver att praxis kring chefsarbete idag förenas med äldre metoder

och efterlyser bättre integrering mellan teori och empiriska undersökningar. Detta verkar vara fallet med VD E, trots detta verkar det inte finnas någon koppling till organisatorisk storlek och antal anställda enligt de två grupperingarna, då VD E var ensam om sitt ställningstagande och möjlig förklaring kunde utläsas.

5.5 Förslag till ny roll

Det empiriska resultatet tillsammans med framtagen teori av Mintzberg (1973) talar för att vissa kategorier har större relevans än andra, där de interpersonella rollerna som berör mellanmänniska kontakter anses vara mest aktuella. Utöver denna information beskriver det empiriska resultatet att samtliga respondenter ser kunskap som en central del inom ledarskapet. De vittnar om att de behövt lära sig för att möjliggöra sin egen utveckling och för att nå den position de besitter. Ett exempel på detta nämndes av en respondent som vid tillträddandet av sin position ägnade första tiden åt att skaffa branschkunskap och genomförande av omvärldsanalyser för att få kunskap om marknaden. Detta motiverades i att vara en trovärdig chef med kunskap om både konkurrenter och intressenter relaterade till organisationen.

Som tidigare nämnt talar Mintzberg (1973) om flertalet roller kategoriserade under tre rubriker. Efter genomgång av det empiriska materialet uppmärksammades saknad information som berör kunskap. Rollen som övervakare är det som ligger närmast, samtidigt som det inte berör faktiska färdigheter som en chef besitter utan snarare insamling av information. Därmed kan det ses som att det finns en lucka i teorin som kan fyllas med en ytterligare roll som kompletterar den ca 45 år gamla forskningen.

Eftersom Mintzbergs (1973) teori inte nämnde någon roll relaterad till kunskap och det empiriska resultatet påvisade dess relevans kan ett samband finnas där teorin kan utvecklas. Detta skulle kunna ske i form av en ny roll som innefattar rollen att som chef besitta kunskap, vilket kan namnges "kunskapsrollen". Utifrån respondenternas svar var kunskap centralt och de alla ansåg sig främst få det genom utbildning och erfarenhet. Fyra av sex respondenter har eftergymnasial utbildning på högre nivå vilket samtliga beskriver varit en viktig del i deras utveckling både personligt och arbetsmässigt. De respondenter som inte har eftergymnasial utbildning beskriver sig istället ha lärt sig via erfarenheter då de arbetat med samtliga arbetsområden inom organisationen. Detta är gemensamt även för flera av respondenterna vilket har skänkt dem bredare kunskap och

förståelse för arbetet. Det beskrivs inte heller vara främmande att använda sig av konsulter för att komplettera den egna kunskapen inom vissa områden där de anser sig ha sämre koll. Samtliga respondenter har även genomgått interna kurser och utbildningar för att vidhålla och utveckla den egna kunskapen. Här ses därför en tydlig koppling till varför en ny roll bör införas, då dagens chefer anser att kunskap har en central del i ledarskapet. Detta nämns även i forskning av Andersson et al. (2013) som argumenterar för att kompetens sträcker sig över personliga egenskaper hos en chef och det är någonting som Mintzbergs (1973) teori saknar.

Det kan även tänkas att införandet av en ny roll stärker trovärdigheten hos de redan befintliga och kan därför behandlas övergripande gentemot Mintzbergs (1973) tre huvudkategorier av roller. Dess existens skulle fungera som ett komplement som ger legitimitet i de olika situationerna där rollerna utövas. För att ge exempel kan det ses som att kunskap möjliggör att en chef ses som en förebild då den tillhandahåller kunskap som skänker legitimitet. För att även fungera som informationsspridare behöver en chef besitta kunskap för att dela information, för att även möjliggöra samverkan behövs också kunskap för upprättandet och bibehållandet av relationer. Ett ytterligare exempel innebär att chefen behöver kunskap över situationen och tänkbara åtgärder för att kunna hantera olika störningar. För att därför möjliggöra användningen av information, interpersonella och beslutsfattande roller behövs en roll som skapar legitimitet och som stärker trovärdigheten för att kunna beskriva chefsarbetet i modern tid. Detta är även viktigt ur ett utvecklingsperspektiv då kunskap kan tros behöva föreligga för att fatta avgörande beslut. Även Andersson et. al (2013) beskriver vikten av kompetens framför personliga egenskaper vilket stödjer "kunskapsrollens" relevans. Införandet av den föreslagna rollen kan därför ses som ett komplement till Mintzbergs (1973) teori för att både tydligare motivera de befintliga kategorierna av roller och för en anpassning utefter nutid där kunskap är centralt för ledarskapet.

6. Slutsats

Under detta kapitel presenteras de slutsatser som kan sammanfattas utefter den presenterade forskningsfrågan.

Studie syftar till att skapa en förståelse för dagens beskrivning av en VD roll genom en jämförelse av forskning framtagen av Mintzberg (1973) med empiriskt insamlat material. Det presenteras en primär forskningsfråga och det är också slutsatsens huvudsakliga utgångspunkt att undersöka hur en VD uppfattar rollen som chef utifrån hanteringen av information, mellanmänniska kontakter och beslutsfattande.

6.1 Hur uppfattar en VD rollen som chef utifrån hanteringen av information, mellanmänniska kontakter och beslutsfattande?

Mycket har förändrats genom årens gång, både hur samhället ser ut men även i följderna av tekniken och digitaliseringens utveckling. Detta är någonting som även speglas inom organisationer då dess förutsättningar påverkas av vad som sker i omvärlden. Trots omvärldsförändringar och utveckling av ny teknik är kraven på organisationer fortfarande densamma. Sedan 2005 finns det i aktiebolagslagen ett krav på att samtliga publika aktiebolag ska innehålla en VD, med främsta arbetsuppgift att sköta den löpande förvaltningen. Vad som alltså inte har förändrats sedan 2005 är VD:ns relevans i samhället, vilket det även har forskats om i decennier tidigare. Vad som istället är av intresse att fokusera på är forskning som berör VD:ns faktiska roll och ansvar, då dess relevans redan är bekräftad. Att därför jämföra Henry Mintzbergs forskning baserat på chefsroller från år 1973 med några av dagens chefs arbete, är intressant för att se hur denna väletablerade teori har präglats av samhällets och omvärldens utveckling där dess relevans ibland ifrågasätts.

Det som kan antas efter att ha jämfört Mintzberg (1973) forskning med empiriskt insamlat material är att den kategori som främst används i chefsarbetet är de interpersonella rollerna då svaren var enade. Det kan därför vara så att dagens VD roll främst präglas av faktorer som berör mellanmänniska kontakter. Där en VD är en förebild, innehar ledarrollen och underlättar för samverkan före andra uppgifter som präglas av information och beslutsfattande. Vad som istället föreslås som komplement till Mintzbergs (1973) teori är en ytterligare roll som innefattar kunskap hos en chef. Detta

eftersom Mintzberg (1973) aldrig nämnde vikten av kunskap samtidigt som respondenterna ansåg det vara en central del inom ledarskapet.

Det kan även tänkas att införandet av en ny roll stärker trovärdigheten hos de redan befintliga, då kunskap möjliggör att rollerna kan utföras. Kunskapsrollen blir därför applicerbar på samtliga Mintzbergs (1973) tre huvudkategorier av roller och behandlar dem övergripande vilket skänker legitimitet som bidrar till att information kan spridas, relationer kan skapas och beslut kan fattas. Denna roll ses som relevant för att kunna besitta övriga roller då de speglas i hur en ledare väljer att styra sin organisation. En ledare bör därmed ha tillräckligt mycket kunskap om omvärlden och om organisationen för att möjliggöra framtida utveckling. Att kompetens är viktigt hos en ledare är även något som konstateras av Andersson et. al. (2013) som menar att människor med denna egenskap har större chanser till framgång.

Kunskapsrollen tros därför vara av relevans i dagens samhälle vilket gör den anpassad efter modern tid. Det kan därför hävdas att utvecklingen gått framåt sedan år 1973, men att Mintzbergs (1973) chefsroller till viss del fortfarande används i praktiken. Detta eftersom vissa av rollerna idag är mer framstående än andra, trots att ingen helt förnekas. Med införandet av en ny roll skapas en anpassning utefter nutid. Det tros därför finnas en lucka i teorin vilket möjliggör utformandet av den potentiella "kunskapsrollen", som kan användas för att tydligare beskriva VD rollen idag och för att skapa en teori som också utvecklas i takt med samhället, 45 år senare.

7. Diskussion

Under kapitlet diskuteras studiens vetenskapliga och praktiska bidrag till teorin innan förslag föreslås för framtida forskning. Slutligen redogörs en reflektion över metodvalet.

7.1 Vetenskapligt bidrag

Den information som framkommer i samband med studien syftar huvudsakligen till att skapa en beskrivning av dagens VD roll genom att jämföra tidig forskning framtagen av Mintzberg (1973) med empiriskt insamlat material. Detta för att se om teorin fortfarande är av relevans och kan appliceras på dagens VD:s för att skapa en förståelse för deras arbete. Vad som främjar till att göra studien unik är det empiriska insamlade materialet av respondenter i VD position för att testa Mintzbergs (1973) teori ca 45 år senare. Studiens resultat som bidrog till ett förslag om införandet av "kunskapsrollen" tros även ge framtida riktlinjer för chefsarbete och utformning av framtida studier. Utformandet av denna rollen hoppas även kunna skänka Mintzbergs teori från 1973 ökad trovärdighet 45 år efter genomförd studie. Att respondenterna representeras av personer i VD position kan även skänka arbetet trovärdighet och eftersom en VD är den högsta chefen som går att finna, bör det skapa bra kandidater till en jämförelse.

7.2 Praktiskt bidrag

Mintzbergs (1973) forskning beskrivs ge en insiktsfull beskrivning om rollen som VD, även om den utstått viss kritik. Förhoppningen med denna studie är att beskriva rollernas relevans 45 år efter genomförd studie, där organisationer kan ta lärdom av högt uppsatta chefs faktiska arbete utefter respondenternas beskrivningar i kombination med teorin. Därav kan de fokusera sina resurser på de områden som är av störst relevans och kanske delegera de uppgifter som ibland anses överflödiga för positionen. Rekommendationen av införandet av en ny roll som skänker de befintliga rollerna ökad trovärdighet och hoppas kunna inspirera chefer att ha en uppdaterad kunskap som ger dem legitimitet i deras respektive positioner. Studien hoppas kunna underlätta kartläggningen av arbetsuppgifter med relevans för chefsarbetet specifikt i en VD position utifrån Mintzbergs (1973) ursprungliga teori.

7.3 Förslag till framtida forskning

Vad som skulle kunna rekommenderas till framtida forskning inom samma ämnesområde för att berika studien med ytterligare information är att söka efter fler perspektiv.

Eftersom teorin framtagen av Mintzberg (1973) beskriver chefsarbete som ska vara applicerbart på samtliga chefsnivåer kan därför fler typer av chefer inkluderas i en framtida studie. En VD är en speciell typ av chef, som inte alltid upplevde att rollerna beskrev dess huvudsakliga arbete, men eftersom Mintzberg (1973) hävdar att rollerna är av relevans för samtliga, kan andra perspektiv vara intressant i en jämförelse.

Genom att inkludera fler metodval som exempelvis observation, kan mer information bli tillgänglig som inte framkommer vid semistrukturerad intervju. Mintzbergs (1973) egen metod vid studiens utformning var just observation, det kan därav vara ett spännande sätt att möta denna forskning, även om en grund utgörs av intervjuer.

7.4 Reflektion över metodval

Den metod som valdes för insamling av empiriskt material blev semistrukturerade intervjuer med utvalda respondenter i VD position, detta val av metod kan enligt Alvehus (2014) möjliggöra kommunikation som beskriver känslor, tankar och erfarenheter. Valet av semistrukturerade intervjuer var givet för att få relevant information att jämföra med Mintzbergs (1973) forskning. Vad som hade kunnat genomföras annorlunda för att möjligen utläsa ytterligare information är att kombinera valet av semistrukturerade intervjuer med observation. Hade endast observation genomförs tros informationen inte besvarat den valda frågeställningen ändamålsenligt, men i kombination med semistrukturerade intervjuer kanske ett beteendemönster kunnat utläsas.

Antalet respondenter föll slutligen på sex stycken, eftersom intervjutiden beräknades till 45 minuter samtidigt som flera organisationer berörs. Att intervjua flertalet personer i VD position innebär således att det är organisationens mittpunkt som involveras, vilket är en skillnad om arbetet hade utförts i ett medarbetarperspektiv. Den information som samlades in upplevs även i efterhand vara heltäckande och innefattar en större mängd, hade respondent antalet ökats tros inte heller ny information utvinnas, utan snarare en upprepning på det som redan presenterats vilket även Alvehus (2014) beskriver. Även Lind (2014) talar för att det är kärnan i informationen som är relevant, inte antalet deltagande respondenter, vilket beskriver denna studie väl.

Eftersom intervjutiden inledningsvis bestämdes till 45 minuter ansågs tillräcklig information kunna utvinnas, vid genomförandet av intervjuer genomfördes inte en enda under en timmas tid. Alltså framgick mer information än vad som innan förutspåddes, samtidigt som samtalet flöt på. Intervjutiden anses alltså ge antalet respondenter trovärdighet och tillförlitlighet. En rekommendation är därför att sikta på minimum 45 minuter med dessa typer av respondenter, dels för att de gärna för samtalet och talar väl om varje fråga.

När det fokuseras på en huvudsaklig teori som utgör grunden för arbetet så utformas intervjuguiden för att besvara detta. Att därför ställa frågor relaterade till respektive roller kunde under intervjuens gång upplevas som ja eller nej baserade frågor. Detta var inte tanken utan det blev en naturlig del av samtalet vid vissa tillfällen, det försöktes då fokusera på varför och motivering till ja respektive nej i svaren. Det är därför tänkvärt att arbeta med frågornas utformning och förbereda underfrågor för att respondenterna ska motivera sina svar.

8. Källförteckning

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber
- Andersson, A., Kazemi, A., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2013). *Uppdrag butikschef - att leda i butik*. Stockholm: Liber.
- Andersson-Felé, L. (2008). *Leda lagom många: om struktur, kontrollspann och organisationsideal*. Göteborg: Geson
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber
- Carlson, S. (1991). *Executive Behaviour. Reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary Stewart*. Uppsala: Studia Oeconomiae Negotiorum.
- Edersheim, E. (2007). Peter Drucker's "Unfinished Chapter:' The Role of the CEO. *Leader to Leader*,45, 40-45.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons
- Fielder, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Glick, M. (2011). *The Role of Chief Executive Officer. Advances in Developing Human Resources* ,13(2),171-207. doi: 10.1177/1523422311415642
- Granberg, O. (2016). *Ledarskap och organisation i en föränderlig värld*. Lund: Studentlitteratur
- Hales, C. P. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory

in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 10, 335-350.

Lafley, A. G. (2009). What Only the CEO Can Do. *Harvard Business Review*, 87(5), 54-62.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur

Lilleker, G. (2003). Doing Politics Interviewing the Political Elite: Navigating a Potential Minefield Darren. *Politics*, 23(2), 207-214.

Meier, K. J., & Bohte, J. (2000). Ode to Luther Gulick: Span of Control and Organizational Performance. *Administration & Society*, 32(2), 115–137.

<http://doi.org/10.1177/0095399002201937>

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row

Mintzberg, H. (2015). Henry MINTZBERG, The Nature of Managerial Work (1973) & Simply Managing: What Manager Do-And Can Do Better (2013). *Management*, 18(2), 186-188 doi: 10.3917/mana.182.0186

Mount, J., & Barlett, A. L. (2016). The Managerial Role Assessment Survey: Design and Test of an Instrument Measuring Mintzberg's Roles among Hotel Managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2), 160-175.

Mårtensson, R. (1991). *Beslutsunderlag i marknadskommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Northouse, P.G. (2013). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE.

Ryen, A (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber

SFS: 2005:551. Aktiebolagslag. Stockholm: Justitiedepartementet

Silva, A. (2014). What Can We Learn From Great Business Leaders? *Journal of Leadership Studies*, 3(8), 52-57.

Statistiska Centralbyrån. (2014). Standard för svensk yrkesklassificering (SSYK). Hämtad: 2018-02-18, från <https://www.scb.se/dokumentation/klassifikationer-och-standarder/standard-for-svensk-yrkesklassificering-ssyk/>

Statistiska Centralbyrån. (2014). Utdrag ur Standard för svensk yrkesklassificering, SSYK 2012. Hämtad 2018-02-18, från <https://www.h5.scb.se/yreg/SSYKBeskr2012.asp?id=1120>

Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of management studies*, 43(7), 1437-1461. doi: <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x>

Yukl, G. (2006). *Leaderships in organizations*. New Jersey: Prentice Hall

Watson, T. (2006). *Organising and managing work*. Harlow: Prentice Hall

Wibowo, G., & Kleiner, H. B. (2005). The duties of a Chief Executive Officer. *Management Research News*, 28(2), 88-99. doi: /10.1108/17511340910921808

Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder organisationens hjärna*. Lund: Studentlitteratur

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1 - Personliga reflektioner

9.1.1 Jessica Hedman

Början av denna termin var mycket stressig då vi hade svårt att hitta ett bra ämne till vår uppsats. Jag personligen skulle säga att det var den tiden som var mest påfrestande och psykiskt jobbig. Eftersom jag och min medstudent hade likadana tankar angående vad vi ville skriva om så kom vi på ämnen som vi tyckte var bra. Dessvärre tyckte inte vår handledare om våra förslag, vilket jag förstår nu i efterhand då det förmodligen inte hade blivit en bra uppsats av de ämnena. Detta gjorde det såklart svårt för oss att se hur vi någonsin skulle kunna få ihop en uppsats och vara där vi är idag.

Det enda vi var säkra på var att vår uppsats skulle grunda sig på VD:s, vilket var basen i alla ämnen vi föreslog. Detta för att vi båda hade funnit management som ett gemensamt intresse samt att vi hade många kontakter som gjorde det möjligt för oss att anordna intervjuer med större företag. När vi till slut fick ett accepterande från vår handledare gällande ämnet så släppte en stor vikt från mina axlar, i och med att detta var den jobbiga biten i hela processen.

Det är mycket tid och arbete som ligger bakom det slutgiltiga resultatet vi har här idag. Eftersom jag skrev en B-uppsats förra året så trodde jag att det skulle vara en liknande process och inte alls så krävande, men där hade jag fel. Att skriva en C-uppsats var mycket mer strukturerande från skolans sida då vi hade tillgång till handledare och feedback på ett helt annat sätt. Jag har även lärt mig mycket mer av att skriva en C-uppsats. Mina kunskaper har ökat när det kommer till att anordna intervjuer samt att intervjua, vilket var en erfarenhet i sig då våra respondenter var mycket drivande och kompetenta. Utöver detta har jag utökat mina kunskaper i informationssökning både i databaser och fysiska böcker.

Att ha Emma som min medstudent har varit roligt och spännande eftersom vi inte kände varandra sedan innan. Jag tycker att vi har kompletterat varandra mycket bra då vi har varit bra på att stötta varandra och funnit motivation hela vägen fram. Jag tycker personligen att vi har bidragit på olika sätt och även lika mycket för att kunna slutföra

denna uppsats. Vi har mestadels suttit tillsammans hemma hos Emma och skrivit på uppsatsen, vilket har gjort att vi varit mer fokuserade på att få saker gjort. Jag tycker att både jag och Emma har blivit mycket säkrare på oss själva och vad vi kan. Vi båda har jobbat på våra svagheter och förbättrat dem under tidens gång. Under denna termin kan jag se att Emma har blivit mer trygg i sig själv och börjat lita på att det kommer lösa sig till slut, något som var svårt för henne att tro i början av processen. Hon har därmed växt inte bara inom uppsatsskrivande utan även som vän.

Det har som sagt varit lärorikt att skriva en kandidatuppsats. Detta hade förmodligen inte varit möjligt utan allt stöd från handledare, Emma och familj då det trots allt har varit en utmaning. Att även arbeta med någon så intensivt under en längre tid har varit en lärdom i sig.

Avslutningsvis vill jag tacka min medstudent Emma för denna tid och jag önskar henne all lycka i framtiden!

9.1.2 Emma Abrahamsson

Denna terminen har varit utmanande men spännande, då mycket eget ansvar har krävts. Till en början var stressen mest påtaglig, innan ett tydligt ämne växte fram och innan det stod klart vad uppgiften skulle handla om. Jag och min medstudent hade ett gemensamt intresse för management, som har vuxit fram under dessa tre år av studier, allra senast i retail management på höstterminen. Vi kom därav fram till att det som intresserar oss mest är rollen som VD, och det tog ett tag innan vi slutligen fann rätt angreppsvinkel att studera. Eftersom vi hade kontakter med möjlighet att anordna möten med större företagsledare såg vi det som en fantastisk möjlighet som passade bra in i studien.

Det har varit mycket arbete och tid som har lagts ned under denna termin, mer än vad som innan kunde tros. Jag har fått utöka mina kunskaper i informationssökning, både i fysiska böcker men även i databaser, samt förmågan att styra och leda en intervju. Just den delen var speciell, då respondenterna i fråga var väldigt sociala och drivande, då det gällde att verkligen vara på tårna och ta plats i en diskussion.

I samarbete med min medstudent Jessica har arbetet alltid känts roligt och inspirerande, då vi alltid har peppat och stöttat varandra för att hålla uppe motivationen. Vi

kompletterar varandra där våra olika egenskaper behöver det och vi har tillsammans haft roligt under hela uppsatsskrivandet. Tillsammans har vi försökt göra denna perioden lärorik men lättsam där vi tagit ner varandra på jorden igen när det behövts. Jessica har hjälpt mig att inse att stress kan vara en drivkraft och inte alltid förknippas med någonting negativt, vilket är en viktig insikt för mig. Vi har hela tiden delat upp en jämn arbetsbelastning där vi känner tillit till varandra, vilket har varit en trygghet under hela uppsatsskrivandet.

Det har varit en stor lärdom att skriva en kandidatuppsats, men med stöd från handledare, familj och Jessica har det alltid känts möjligt, trots ibland avlägset. Att samarbeta med någon under en längre period har också varit utvecklande och gett lärdomar om sig själv.

Avslutningvis, tack till dig Jessica och lycka till i framtiden!

9.2 Intervjumall

Inledande frågor

1. Börja med att berätta lite om dig själv
2. Hur har du nått den position du är på idag?
3. Hur skulle du beskriva din roll inom organisationen?
4. Vad är den största utmaningen inom ditt arbete?

Henry Mintzbergs roller

Övervakare

1. Ingår det i din roll som VD att ha övergripande koll på organisationen?
 - Hur arbetar du för att identifiera utmaningar och möjligheter?
 - Hur kontrolleras organisationens arbete mot de satta målen?

Informationsspridning

2. Hur arbetar du med hantering och fördelning av information inom organisationen i din roll som VD?
 - Hur viktig är kommunikationen för att vara en bra ledare?
 - På vilket sätt kommunicerar du med dina anställda?

Språkrör

3. Arbetar du med spridning av information utanför organisationen till omvärlden och gentemot media?
 - Är du ansiktet utåt för denna typ av arbete?
 - Hur arbetar du för att hålla dig uppdaterad gällande all ny information som rör organisationen?

Galjonsfigur:

5. Finns det uppgifter som du förväntas genomföra just p.g.a din roll som VD?
 - Finns det tillställningar eller ceremonier som är specifikt för organisationen?
 - Hur tydligt anser du att din roll som ledare träder fram?

Ledare:

6. Arbetar du med motivation inom ditt arbete exempelvis genom feedback?

- Hur blir du själv motiverad?
- Är du ansvarig för att skapa ett bra arbetsklimat?

7. Hur arbetar ni med utveckling inom organisationen gentemot medarbetare?

- Exempelvis utbildning eller utvecklingssamtal.
- Hur utvecklas du i din roll?

Samverkan:

8. Hur arbetar du med relationer både internt och externt till organisationen?

- Är det viktigt för organisationen att ingå i goda nätverk?

Entreprenör:

9. Är du inblandad i förändringar som sker inom organisationen?

- Isåfall, spelar förändringens storlek roll för din medverkan?

Störningshantering:

10. Vad är din roll som VD då kriser uppstår?

- Har krisens art betydelse för din medverkan?

Resursfördelare:

11. Hur är du inblandad i beslut om fördelningen av organisationens resurser?

Förhandlare:

12. Vad är din roll vid olika typer av förhandlingar?

- Fackliga
- Klagomål från både kunder och anställda
- Leverantörer

13. Upplever du att din närvaro som VD, underlättar förhandlingar för att din roll innebär någon typ av status?