

Handelshögskolan i Stockholm
Huvudinriktning 1100 Företagande och ledning
Examensuppsats, 10 poäng
2007-11-17

Författare: Andreas Holgersson, 19903
Henrik Johansson, 19725
Handledare: Prof. Sven-Erik Sjöstrand

Förändringens Vingslag

“Does the Flap of a Butterfly’s Wings in Brazil set off a Tornado in Texas?”

- Lorenz, 1972

Abstract

This hermeneutic case study examines how and why an insurance company’s output has been affected by a CEO-succession. The authors pay specific attention to three activities; changes in personnel and organization structure, handling of media and change in customer focus. It is shown that the CEO was able to influence the company’s activities and this discretion was primarily created through her relational capacity. In spite of this discretion, she was limited by the boundaries of the organization. The concept of holarctic context is introduced as the arena where these boundaries are constructed and changed. The authors argue that the CEO-succession gave the organization a new holarctic context where partly new problems, solutions and actors were constructed. These constructions have affected the chains of events initiated in the organization. The manager cannot fully control these chains of events but she can influence them. Moreover, it was shown that the chains of events had different impacts on different constructions of the organization.

INTRODUKTION OCH PROBLEMOMRÅDE.....	4
1.1 INLEDNING	4
1.2 DISPOSITION.....	5
1.3 ÖVERSIKT AV FORSKNINGSFÄLT OCH SYFTE.....	6
1.4 FRÅGESTÄLLNING MED AVGRÄNSNINGAR OCH DEFINITIONER.....	7
METOD OCH FORSKNINGSANSATS	10
2.1 TEORETISK HEMVIST	10
2.1.1 <i>Implikationer för studien.....</i>	<i>11</i>
2.2 SYN PÅ KUNSKAPSPRODUKTION, VETENSKAPSIDEAL OCH HERMENEUTISK ANSATS .	12
2.3 FALLSTUDIEN OCH DESS GENERALISERBARHET.....	13
2.4 ARBETETS GENOMFÖRANDE.....	15
2.4.1 <i>Val av fallföretag samt inläsning av litteratur.....</i>	<i>15</i>
2.4.2 <i>Formell sanktionering och val av intervjupersoner.....</i>	<i>16</i>
2.4.3 <i>Intervjuernas genomförande, innehåll och övrig datainsamling.....</i>	<i>17</i>
2.4.4 <i>Redovisning och bearbetning av data samt analys.....</i>	<i>18</i>
2.5 STUDIENS TROVÄRDIGHET, KVALITET OCH TILLFÖRLITLIGHET	18
2.5.1 <i>Vår roll i studien.....</i>	<i>19</i>
TEORETISK REFERENSRAM	20
3.1 DET RATIONELL-INSTRUMENTELLA PERSPEKTIVET	20
3.1.1 <i>Hur skapar managern organisatorisk aktivitet?.....</i>	<i>21</i>
3.1.2 <i>Hur förhåller sig organisationen till omvärlden och dess gränser?</i>	<i>23</i>
3.1.3 <i>Känd kritik av perspektivet</i>	<i>23</i>
3.2 DET SOCIOLOGISK-INSTITUTIONELLA PERSPEKTIVET	24
3.2.1 <i>Hur skapar managern organisatorisk aktivitet?.....</i>	<i>25</i>
3.2.2 <i>Hur förhåller sig organisationen till omvärlden och dess gränser?</i>	<i>26</i>
3.2.3 <i>Känd kritik av perspektivet</i>	<i>26</i>
3.3 SAMMANSMÅLT PERSPEKTIV.....	27
3.3.1 <i>Hur skapar managern organisatorisk aktivitet?.....</i>	<i>27</i>
3.3.2 <i>Hur förhåller sig organisationen till omvärlden och dess gränser?</i>	<i>30</i>
3.3.3 <i>Diskontinuitet i företagsledningar?.....</i>	<i>31</i>
EMPIRISK REDOVISNING.....	32
4.1 BAKGRUND	32
4.2 PERSONAL- OCH ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGAR	35
4.2 MEDIEHANTERING	41
4.3 FÖRÄNDRAT KUNDFOKUS.....	43
ANALYS AV FALLET	47
5.1 ORGANISATIONENS GRÄNSER.....	47
5.1.3 <i>Exempel på hur Försäkringsbolagets gränser har utvecklats</i>	<i>47</i>
5.1.4 <i>Organisationens gränser reglerar möjlig aktivitet.....</i>	<i>49</i>
5.1.5 <i>Företagsledarens roll i gränsdragningen och påverkan på output.....</i>	<i>50</i>
5.2 FÖRETAGSLEDARENS FRIHET	51

5.2.1 Mandat och förtroende	51
5.2.2 Relationell kapacitet	52
5.2.3 Händelsekedjor	54
5.3 ORGANISATIONENS OMVÄRLD	55
5.3.1 Omvärlden som föränderlig konstruktion.....	55
5.3.2 Företagsledarens roll i konstruktionsprocessen.....	57
5.3.3 Den holarkiska kontexten.....	58
SLUTSATS OCH IMPLIKATIONER	61
6.1 SLUTSATS.....	61
6.2 IMPLIKATIONER.....	63
BEGRÄNSNINGAR OCH FRAMTIDA FORSKNING.....	64
REFERENSER.....	66
APPENDIX.....	72

1

- INTRODUKTION OCH PROBLEMOMRÅDE -

1.1 Inledning

För den som följt affärspressen de senaste åren torde det stå klart att näringslivets högsta chefer numera byts ut med allt tätare intervall. Tendensen hos börsbolagen att oftare byta VD kom igång under 1990-talet och har sedan dess accelererat. Så sent som på 1970-talet satt den genomsnittlige VD:n på sin tjänst i närmare tio år jämfört med tre och ett halvt år strax efter millennieskiftet (Dagens Nyheter, 2003). Andra källor gör gällande att förändringen inte är fullt så drastisk (Dagens Industri, 2007:1) men riktningen är ändå tydlig: bolagsstyrelser och övriga aktieägare tycks vara mindre tålmodiga nu än förr. Mönstret blir än tydligare av statistik som fastslår att omsättningen av börsbolagens högsta chefer fortsätter att öka (Svenska Dagbladet, 2007). I ett samhälle där ledarskap tillmäts en särskild betydelse blir reaktionerna på ett sådant fenomen naturligtvis många och varierande.

Fenomenet har blivit något av en lustighet i media där en rad metaforer används för att likna börsbolagen vid lekstugor. Det skrivs bland annat att "VD karusellen går allt fortare" (Svenska Dagbladet, 2006) och att "Svängdörrarna till börsens VD-rum snurrar allt snabbare" (Affärsvärlden.se, 2006). Diskontinuiteten i företagsledningar framställs som spektakulär och skildringarna ger inte sällan sken av att detta är skadligt eftersom företag behöver stabilitet. En liknande oro har uttryckts även i akademiska sammanhang (Brodin et al, 2000). Likväl fortsätter trenden med allt snabbare omsättning av höga chefer. Problematiken är uppenbar och den väcker vår nyfikenhet att förstå "chefskarusellen" i ett mer komplext sammanhang, att förstå hur en organisation faktiskt

påverkas av att högsta chefen byts ut. Vi är dock inte ensamma om denna nyfikenhet. Låt oss titta närmare på vad som är sagt och vad som ännu bör sägas.

Spekulationerna kring vad som händer med en organisation där VD:n byts ut är skiftande. Fokus i affärspressen har dock främst legat på hur företagens aktiekurser utvecklas i samband med byten av nyckelpersoner (Dagens Nyheter, 2003; Dagens Industri, 2007:2). Detta är inte anmärkningsvärt med tanke på att affärspressen i regel vänder sig till småsparare. Kanske beror intresset för aktiekurser även på ett ökat ägarfokus i näringslivet (Brodin et al, 2000). Likväl hjälper det oss inte att förstå hur en verksamhet påverkas av att högsta chefen byts ut. Vi får därför vända oss till annat håll för att hitta en ingång till problemet. Av denna orsak skall vi studera ett VD-byte som, sommaren 2007, ägt rum i ett företag som vi kallar Försäkringsbolaget. Hädanefter kommer vi att kalla den nya VD:n för Svensson. Hon ersatte den tidigare VD:n som vi kallar för Andersson.

1.2 Disposition

Arbetets disposition och innehåll skall här ges en kort beskrivning för att underlätta läsandet. Studien tar avstamp i avsnittet introduktion och problemområde där vi diskuterar syftet med studien och formulerar en frågeställning med tillhörande avgränsningar och definitioner.

Under avsnittet metod och forskningsansats diskuterar vi vår teoretiska hemvist och vilka implikationer denna får för vår studie. Vi redogör även för vår syn på kunskapsproduktion, vetenskapsideal och användandet av den hermeneutiska ansatsen. Därefter redogör vi för fallstudien och dess generaliserbarhet och diskuterar därefter arbetets genomförande. Avslutningsvis berör metodavsnittet studiens trovärdighet, kvalitet och tillförlitlighet.

Nästa avsnitt i studien lyfter fram den teoretiska föreställningsram som ligger till grund för arbetet. Vi identifierar där ett rationellt-instrumentellt perspektiv och ett sociologiskt-institutionellt perspektiv som i vår teorigenomgång får stå som modell för två ytterligheter inom organisations- och ledningsteori. Avsikten med teoriavsnittet är att

motivera det sammansmälta perspektiv som kommer att användas för att förklara vår syn på organisation och ledning. Vi undersöker vidare hur man med utgångspunkt i denna modell kan förstå ett VD-byte.

I vår empiriska genomgång ger vi först en bakgrund till det studerade VD-bytet för att sedan gå igenom de centrala förändringarna som skett i Försäkringsbolaget. Vi behandlar där personal- och organisationsförändringar, mediehantering och ett förändrat kundfokus.

Efter empiriavsnittet görs en analys av fallet. Analysen behandlar organisationens gränser, företagsledarens frihet samt organisationens förhållande till omvärlden. Vi knyter sedan samman huvudpoängerna i analysen under rubriken slutsats för att därefter diskutera vilka implikationer studien har både för den akademiska debatten och för praktiker. Avslutningsvis ger vi förslag på framtida forskning och diskuterar den egna studiens begränsningar.

1.3 Översikt av forskningsfält och syfte

Kesner & Sehora (1994) drar, i sitt försök att sammanfatta tre årtionden av forskning kring diskontinuitet i företagsledningar, slutsatsen att merparten forskning har fokuserat på *Successor origin* (Carlson 1961; Grusky 1964; Karaevli 2007 m.fl.), *rate of succession* (Grusky 1961; Trow 1961; Perrucci & Mannweiler 1968 m.fl.), *successor characteristics* (Helmich & Brown 1972; Koch 1978; Magnusson & Boggs 2006 m.fl.) samt kopplingen mellan *succession-performance* (Guest 1962; Zald 1965; Helfat & Bailey 2005 m.fl.). Indelningen i dessa fyra områden kan diskuteras men vi, liksom Kesner & Sehora (1994), har svårt att finna forskning som lyfter fram påverkan på själva verksamheten av ett VD-byte, även om den existerar (Miller 1993; Goodstein & Boeker 1991 m.fl.). Somliga aspekter av denna fråga har utforskats men många återstår. Ett av våra syften är därför att komplettera den befintliga forskningen genom att behandla ett relativt outforskat område.

Även om ovanstående syfte är anledning nog att göra denna studie så finns ytterligare ett syfte med arbetet. Kesner & Sehora (ibid.) manar nämligen forskarsamfundet att utforska

området med hjälp av nya metoder och infallsvinklar, vilket vi har för avsikt att göra. Vi har, efter att ha kartlagt kunskapsläget inom området diskontinuitet i företagsledningar, identifierat en avsaknad av forskning som bygger på socioekonomisk grund. Merparten av all forskning är utförd inom positivistisk och/eller rationalistisk ram (Collins 2004; Virany, Tushman & Romanelli 1992; Carpenter & Westphal 2001 m.fl.) eller är av mer sociologisk karaktär (Grusky 1961; Ocasio 1999 m.fl.). Ingen forskning finns som explicit rör diskontinuitet i företagsledningar och som samtidigt tar hänsyn till den komplexitet som har visats präglar företagsledning (Sjöstrand 1997). Vi upplever därför ett behov av att komplettera forskningen på området med ett bidrag som bygger på delvis andra antaganden än de som traditionellt har använts.

1.4 Frågeställning med avgränsningar och definitioner

Mot bakgrund av studiens syfte har vi formulerat en frågeställning som är tänkt att leda oss genom arbetet. Vi frågar oss:

Hur och varför har Försäkringsbolagets output påverkats av Svenssons tillträde som VD?

För att frågeställningen skall vara meningsfull och för att läsaren skall förstå innebörden av den valda formuleringen fordras vissa avgränsningar och definitioner.

Law (1992) framhåller att det är omöjligt att genomföra organisationsstudier utan att först göra antagandet att det faktiskt finns något som vi kan kalla för organisation. Detta problematiseras av Sjöstrand (1997) som väljer att betrakta organisationen som en kollektiv, interaktiv konstruktion av fysiska och symboliska verkligheter. Ett sådant betraktelsesätt kommer även att intas av oss då vi klassificerar Försäkringsbolaget som en organisation.

Vi vill dessutom förklara vad som avses med output. Sjöstrand (1997) menar att en organisations output är att betrakta som en uppsättning aktiviteter. För den renodlade materialisten är en organisations output närmast att betrakta som handling emedan

idealisten istället lyfter fram pratet och besluten (Brunsson, 1989). I och med vår definition av organisationen som bestående av såväl fysiska som symboliska verkligheter har vi automatiskt intagit en öppen position där såväl prat som beslut och handling ryms i det vi kallar för output. Prat, beslut och handling som är formellt sanktionerat av organisationen kommer att betraktas som output.

Även om vi i frågan skriver att vi avser studera hur en organisations output har påverkats så kommer vi att begränsa oss till ett urval aktiviteter. Urvalet kommer att baseras på vår tolkning av vad våra intervjupersoner anser vara viktiga förändringar. Att empiriskt beskriva alla tänkbara förändringar som skett i output får betraktas som en omöjlighet. Denna avgränsning är alltså strikt empiriskt driven och inte teoretiskt betingad.

Det bör också påpekas att vi har gjort en tidsmässig avgränsning. Eftersom vi skall uttala oss om hur en organisations output har förändrats implicerar frågeställningen en jämförelse mellan före och efter. Detta nödsakar oss att besluta var studien börjar och slutar. Den främre tidsgränsen för vår studie går av praktiska skäl vid undersökningens upphörande och är därmed ganska oproblematisk. Här tar alltså fallbeskrivningen slut även om det kan påpekas att fallet lever vidare efter studien (Czarniawska-Joerges 1992). Ett mer komplicerat förhållande finns dock till den bakre tidsgränsen. Var på tidsskalan skall vår undersökning inledas? Eftersom vi börjar studera fallet *efter* det att den nya VD:n tillträtt tvingas vi att betrakta fallet retrospektivt om vi vill kunna uttala oss om situationen *före* VD-bytet. Vi har valt att blicka tillbaka mot en tänkt jämförelsepunkt precis innan den tidigare VD:n lämnade sin post. Den tänkta jämförelsepunkten är naturligtvis påverkad av vad som hände innan dess och vi kommer därför att kontinuerligt ge bakgrund till denna jämförelsepunkt. Vi kan med denna uppdelning betona en situation där VD-bytet står i centrum.

Vi har valt att fråga både *hur* och *varför* men vill poängtera att dessa ord i praktiken kommer att integreras med varandra. Hur-frågan tenderar att söka en verkan emedan varför-frågan snarare belyser orsaker. Med den socialkonstruktionistiska ansats som vi

snart skall presentera blir sambanden mellan orsak och verkan något diffusa, varför denna studie i praktiken kommer att redogör för en process och vår tolkning av denna.

2

- METOD OCH FORSKNINGSAKSATS -

2.1 Teoretisk hemvist

Genom att tydliggöra vår teoretiska hemvist vill vi göra läsaren uppmärksam på de antaganden som formar vår studie. En rad uppfattningar av ontologisk och epistemologisk karaktär styr studiens resultat och vi vill därför i möjligaste mån vara explicita i fråga om teoretisk hemvist. På så sätt underlättas möjligheten för läsaren att förstå i vilket ljus som studien bör granskas. Samtidigt ges en fingervisning om vilken akademisk tradition vi ansluter oss till samt vilka jämförelsestudier som därmed är relevanta. En tydlig redogörelse för vår teoretiska hemvist hjälper dessutom oss själva att hålla en teoretisk stringens genom arbetet.

Det vetenskapsteoretiska förhållningssätt som vi antar är socialkonstruktionismen och vad som brukar räknas därtill. Riktningen betonar sociala processers inverkan på vår uppfattning om verkligheten (Berger & Luckman, 1966) och har nått stort genomslag inom samhällsvetenskapen. Perspektivet erbjuder därigenom intressanta möjligheter att belysa ett område som företagsledning och inte helt oväntat finns en uppsjö litteratur på området. Forskningen är mycket mångfacetterad och representeras genom såväl radikala som mer lågmälda verk inom en rad grenar av företagsekonomisk forskning (Höök, 1999; Sjöstrand, 1999; Karlsson Stider, 1999; Andersson & Stein, 1999; Wahl, 1999; Ekman, 1999; Kallifatides 1999 m.fl.).

Även om det socialkonstruktionistiska fältet, vid en redogörelse som den ovan, kan framstå som disparat vill vi betona att det förenas i vissa grundläggande antaganden om vad som utgör verklighet och kunskap om denna. Sandberg (1999) lyfter förtjänstfullt

fram fyra punkter som alla socialkonstruktionister torde kunna enas kring. Han framhåller att forskare inom detta perspektiv förenas i ett avståndstagande från en dualistisk verklighetssyn, en objektivistisk kunskapssyn, en individualistisk kunskapssyn och språket som en representation av verkligheten. Mot bakgrund av detta framträder vissa implikationer för vår studie.

2.1.1 Implikationer för studien

Avståndstagandet från en dualistisk verklighetssyn innebär bland annat att vi svårigen kan se hur en uppdelning kan göras mellan organisation och omvärld så som vanligtvis görs. Organisationen kan inte ses som oberoende av en naturgiven omvärld utan konstrueras i samspelet mellan individer. En organisation skulle inte vara vad den är utan personerna i och utanför dess konstruerade gränser. En full redogörelse låter sig inte göras här men vi vill göra läsaren uppmärksam på hur det socialkonstruktionistiska angreppssättet kommer att leda till en problematisering av organisationens gränser i detta arbete.

Avståndstagandet från en objektivistisk och individualistisk kunskapssyn leder på samma sätt fram till att det som uppfattas som sant och verkligt är föremål för utveckling allteftersom den sociala konstruktionsprocessen pågår. Detta kan exempelvis gälla uppfattningen om var organisationens gränser går liksom uppfattningen om vilka aktörer, problem och lösningar som är viktiga och riktiga.

Även det avståndstagande som Sandberg (1998) lyfter fram sist i ordningen påverkar vår studie. Att språket inte speglar verkligheten, utan är socialt konstruerat, nödgar oss att tolka det vi studerar bortom orden. Tolkning av ord och kontext blir essentiell. Vi utgår från att person och verklighet är en oseparatorbar relation och måste hantera denna dialektiska problematik genom hermeneutiken, som berörs vidare längre fram i arbetet.

Denna korta beskrivning av socialkonstruktionismen och dess tänkbara implikationer för vårt arbete kan måhända ge intryck av att sociala processer ständigt åstadkommer nya konstruktioner. Så är inte fallet. I själva verket sker en ständig reproduktion av befintliga

verkligheter där sediment från det förgångna alltid är närvarande (Sandberg 1999). En nyanserad bild av vad som händer med ett företags output vid ett VD-byte kan knappast uppnås utan att ta hänsyn till detta. Historien spelar roll.

Vår teoretiska hemvist avslöjar även vilken forskning som inte är direkt jämförbar. Tydligast går skiljelinjen kanske mot de positivistiska och rationalistiska traditioner som producerat lejonparten av forskningen kring företagsledning i allmänhet och VD-byten i synnerhet (Collins 2003; Virany, Tushman & Romanelli 1992; Carpenter & Westphal 2001 m.fl.). Även inom socialkonstruktionismen finns dock forskning som inte är direkt jämförbar. Längre fram i detta arbete kommer vi därför att delvis polemisera mot de antaganden som ligger till grund för den institutionella teorin. Genom detta ställningstagande försöker vi ta hänsyn till det som Sandberg (1998) skulle benämna subjekt- och objektspekter samt mikro- och makroaspekter inom socialkonstruktionismen.

2.2 Syn på kunskapsproduktion, vetenskapsideal och hermeneutisk ansats

Vetenskapsproduktion brukar traditionellt delas upp i de två huvudgrupperna deduktion och induktion (Andersen, 1998). Deduktion innebär att man utgår från en generell princip och utifrån denna drar slutsatser om en specifik händelse. Då vi inte avser att testa giltigheten i någon specifik teori kan vår studie inte anses vara deduktiv. Enligt Andersen (ibid.) återstår då induktion, vilket innebär att man utgår från en specifik händelse och drar slutsatser om generell lagbundenhet. Förhoppningen är att våra slutsatser skall äga giltighet även i andra sammanhang än i vår studie. Vår kunskapsintention hör alltså till den induktiva typen. Kunskapsintentionen speglar dock inte helt vår syn på produktionen av kunskap.

Vår syn på kunskapsproduktion ligger nära vad Alvesson & Sköldberg (1998) kallar abduktion. Vid abduktion utgår man från den aktuella empirin och tar hjälp av teori för att förklara fynden. Man tolkar och reflekterar över materialet för att på så sätt hitta förklaringar och underliggande mönster, som i sin tur kan utvecklas med ny teori och

ytterligare empiri. Således kan vår kunskapsproduktion betraktas som en blandning av induktion och abduktion. Produktionen är i allt väsentligt abduktiv medan kunskapsintentionen är av induktiv karaktär. Låt oss nu granska hur detta kan kopplas till en undersökningsmetod och ett vetenskapligt ideal.

Undersökningsmetoden är genomgående kvalitativ. Med detta avses att vi söker förklaringar genom empirinära studier för att skapa en djupare förståelse av vårt problemkomplex. Detta skiljer sig från en kvantitativ metodik som syftar till att klargöra objektiva orsakssamband med hjälp av klara riktlinjer och statistisk analys (Alvesson & Skoldberg, 1994). Enligt Andersen (1998) bör studiens kunskapssyfte, problemställning och objektområde avgöra vilken forskningsmetod som skall användas. Då avsikten med vår studie är att fördjupa förståelsen för hur ett ledarbyte påverkar en organisations aktiviteter i en socialt konstruerad kontext, bör enligt Andersen synsätt en kvalitativ metod lämpa sig bäst.

Den kvalitativa metoden är hermeneutiskt till sin karaktär och är därmed förenlig med den socialkonstruktionistiska ansatsen, vilket vi tidigare beskrivit. Hermeneutiken innebär att helheten endast kan förstås utifrån delarna och delarna förstås utifrån helheten. Omprövning och utveckling blir därför centrala ledord i vår undersökningsmetod. Detta låter sig utan svårighet kopplas till vår syn på vetenskapsproduktion som abduktiv. Den hermeneutiska ansatsen är också ett uttryck för ett språkbildande vetenskapsideal (Brunsson, 1981) där begreppsgenerering spelar en central roll. Idealet kan i sin tur ses som sammanfallande med synen på vetenskapsproduktion som induktiv. Utifrån vår fallstudie hoppas vi kunna generera begrepp med användningsområde även utanför den undersökta kontexten.

2.3 Fallstudien och dess generaliserbarhet

I detta examensarbete har vi valt att tillämpa en så kallad fallmetod. Vi anser dock att det är tveksamt om det verkligen rör sig om en metodik i dess rätta bemärkelse eftersom fallmetoden inte anger ett fastlagt tillvägagångssätt. Vi instämmer därför med Yin (2004)

som istället betraktar fallmetoden som en av flera forskningsstrategier inom socialvetenskapen.

Fallmetoden lämnar relativt stort utrymme åt forskaren, vilket bland annat framgår i den breda definition som gjorts av Benbasat et al (1987). Benbasat et al framhåller att fallstudien kännetecknas av att den undersöker ett fenomen i dess naturliga miljö utan experimentell kontroll eller manipulation. Multipla metoder används för att samla in data och att dessa metoder kan variera allteftersom forskaren utvecklar nya hypoteser. Fokus i undersökningen är dock alltid en eller möjligtvis några få enheter (tex. personer, grupper, organisationer). Fokus ligger dessutom på samtida fenomen, vilket kan kopplas till Yins (2004) syn på fallmetoden som ahistorisk. Vi delar dock inte denna uppfattning utan anser liksom Andersen (1998) att fallmetoden mycket väl kan ha en historisk utformning, vilket den också har givits i vår studie. Den historiska ansatsen i fallstudien är en förutsättning för de tidsmässiga avgränsningar vi tidigare gjort och för de slutsatser som vi senare drar.

Benbasat et al (1987) menar vidare att fallmetoden lämpar sig särskilt väl för explorativa, klassificerande och hypotesgenererande steg i kunskapsutvecklingsprocessen och att forskaren därmed bör ha en öppen attityd till forskningsprocessen. Fallmetoden kännetecknas även av att den studerade enhetens komplexitet utforskas intensivt och att olika variabler inte behöver preciseras i förväg. Valet av fallstudien som metod motiveras därför av vårt syfte och vår syn på vetenskapsproduktion som abduktiv.

I likhet med Yin (2004) påpekar Benbasat et. al (1987) att fallmetoden i synnerhet är lämplig om man söker svar på hur- och varför- frågor. Givet vårt syfte, frågeställning och vetenskapsteoretiska positionering ser vi därför starka skäl att tillämpa denna forskningsstrategi. En konsekvens av fallmetoden är enligt Benbasat et. al att resultaten är starkt avhängiga den integrativa förmågan hos forskaren, varför vi har skäl att framöver beröra vår roll i studien. Men mer om detta senare.

Vi har nu svarat på varför vi valt fallmetoden men har ännu inte diskuterat varför vi valt att använda oss av *ett* fallföretag. Ett tänkbart alternativ hade varit att studera multipla fallföretag för att på så sätt åstadkomma en komparativ studie. Andersen (1998) menar att generaliserbarheten blir större ju fler fall man undersöker. Vi anser att denna synpunkt främst är relevant vid kvantitativa studier där ett statistiskt tillvägagångssätt tillämpas.

Andersens (1998) uppfattning skulle för vår studie innebära att generaliserbarheten är relativt låg eftersom vi endast använder oss av *ett fallföretag*. Då vår studie är av historisk karaktär går det dock att argumentera för att vi studerat *flera fall* i form av punktnedslag längs den tidsaxel som arbetet är avgränsat till. Vi behandlar en process som skett över en bestämd tidsperiod och flera situationer i följd då har avlöst varandra. Även den tematiska uppdelningen i den empiriska undersökningen kring tre huvudsakliga aktivitetsförändringar kan användas som argument för att vi studerat flera fall i fallföretaget. Detta tas hänsyn till i de slutsatser vi presenterar, vilket talar för en något högre generaliserbarhet. Centralt i detta resonemang är dock inte antalet fall i sig. Syftet är inte att göra generaliseringar av statistisk natur utan snarare att åstadkomma en så kallad analytisk generalisering där generaliseringen främst görs på teoretisk nivå (Yin, 2004).

Vi kan tänka oss en rad teoretiska för- och nackdelar med att bara studera ett fallföretag men valet har även en praktisk dimension. När Försäkringsbolaget dök upp som ett alternativ var det av största vikt att vi, inom den begränsade tidsram som ett examensarbete medger, skulle kunna utveckla ett samarbete med dem. Pragmatiska överväganden fick oss därför att prioritera djup framför bredd och fallmetoden, i den form som vi har redogjort för, valde därför oss lika mycket som vi valde den.

2.4 Arbetets genomförande

2.4.1 Val av fallföretag samt inläsning av litteratur

Det första steget i detta examensarbete togs inte av oss utan av en personligt bekant som av en händelse berättade om ett pågående VD-byte på sin arbetsplats. Vårt intresse

väcktes och vi fördjupade oss i en uppsjö av akademisk litteratur på området för att finna en infallsvinkel att vidareutveckla. Successivt fick vi en överblick över forskningsfältet men fortsatte inläsningen av litteratur ända fram till slutskedet. När den teoretiska grunden var identifierad, åtminstone på en första nivå, bad vi vår bekant att förmedla den kontakt vi behövde för att gå vidare.

2.4.2 Formell sanktionering och val av intervjupersoner

Vi vände oss till den nytillträdde VD:n för att få vårt arbete formellt sanktionerat samt klargöra vissa förväntningar angående studien. Uppsatsens ramar, tänkta fokus och hantering av känsliga uppgifter diskuterades liksom de resursanspråk vi ställde upp. Vid arbetets sammanställande visade sig en viss oenighet råda kring denna uppgörelse. Därför kom vi överens om att företaget skulle anonymiseras så att en person som är normalt insatt i svenskt näringsliv inte skall kunna identifiera företaget. Då vi inte har anlagt något genusperspektiv på arbetet har vi valt att ge samtliga personer som förekommer i studien ett feminint genus. Anonymiseringen kan tänkas ha påverkat läsvänligheten negativt.

Enlig Rubin och Rubin (2005) finns tre olika aspekter att beakta då man väljer ut lämpliga intervjupersoner. De ska representera olika perspektiv samt besitta kunskap och erfarenhet av studieområdet. Vi har därför intervjuat samtliga personer i Försäkringsbolagets nuvarande ledningsgrupp, samt ledande representanter för Försäkringsbolagets styrelse, systerbolag och samarbetspartners. Vi har även intervjuat personer utan ledande ställning i koncernen. Ett antal personer har arbetat på Försäkringsbolaget även före VD-bytet medan andra är nytillkomna. Genom valet av intervjupersoner har vi uppnått en god spridning av perspektiv på processen samt kunskap och erfarenhet av denna. Fullständig lista över våra respondenter återfinns i appendix (Fig. 3).

Den genomförde intervjuerien inleddes med vår kontaktperson för att ge oss en uppfattning om vilka personer som bäst kunde uppfylla Rubin och Rubins (2005) krav. Vi fann på så sätt en ett antal personer som vi fann det lämpligt att intervjua. Glaser &

Strauss (1967) menar dock att man inte bör binda upp sig kring sitt första urval, varför vi under studiens gång intervjuade fler personer som har kunnat komplettera och bekräfta de tidigare intervjuerna.

2.4.3 Intervjuernas genomförande, innehåll och övrig datainsamling

Södergren (2006) menar att man som forskare om möjligt bör besöka fallföretaget eftersom detta bidrar till den samlade förståelsen av organisationen. Därför utförde vi samtliga intervjuer i Försäkringsbolagets lokaler förutom vid intervjuerna med fyra personer som inte arbetar på Försäkringsbolaget. Dessa intervjuades istället per telefon. Intervjuerna var semistrukturerade (Andersen, 1998) och varade mellan 30 – 90 minuter vardera. Den semistrukturerade designen ansåg vi vara lämplig för våra explorativa och begreppsgenererande intentioner. Vi kom totalt att intervjua 15 personer, i och utanför vårt fallföretag, som idag har ca 20 anställda.

Intervjuserien slutade när vi upplevde en låg marginalnytta av ytterligare intervjuer. Då upprepningsfrekvensen var hög ansåg vi oss ha åstadkommit det som Glaser och Strauss (1967) kallar för mättnad. Enligt vår bedömning hade ytterligare intervjuer sannolikt inte påverkat vår bild av hur Försäkringsbolagets output påverkats av VD-bytet och inga fler intervjuer behövde således genomföras. Därmed inte sagt att ytterligare intervjuer hade varit onödiga. Till följd av vårt hermeneutiska metodval spelar kontexten en särskild roll och denna kan alltid nyanseras ännu mer. Fler intervjuer hade förmodligen kunnat bidra till detta men någonstans var vi tvungna att dra en gräns och med tanke på arbetets omfattning drog vi gränsen här.

De initiala samtal vi hade med vår kontaktperson kom väsentligt att bidra till vår förförståelse av situationen. Stor enighet visade sig råda kring denna bild, varför användningen av denna persons uppgifter inte bör betraktas som ett problem. Vi vill dock framhålla att förförståelsen naturligtvis har avgjort riktningen i vår studie och därmed till viss del styrt intervjuernas innehåll.

2.4.4 Redovisning och bearbetning av data samt analys

Vad gäller den empiriska redovisningen kan den huvudsakligen göras på två sätt (Åkesson, 1997). Det ena sättet innebär att man ger läsaren en avsevärd kontrollmöjlighet av dataunderlaget genom att man lämnar en utförlig redogörelse som endast är svagt påverkad av teori. Den andra innebär att man presenterar en kortare redogörelse som i hög grad har formats av teorin. Det senare har nackdelen att kontrollmöjligheten blir mindre men har fördelen att läsvänligheten blir högre. Vi har valt det senare alternativet där data främst presenteras så att den skall kunna stärka de teoretiska resonemangen i analysen. Data som inte är teoretiskt motiverad att redovisa har vi inte berört i arbetet, utom där det varit befogat för att ge läsaren en bild av situationen. En kortare redogörelse är mindre utrymmeskrävande och framstår förhoppningsvis som mer kärnfull.

Även dispositionen är gjord för att öka kärnfullheten och läsvänligheten.

Dataredovisningen är i stort tematisk och centreras kring de tre förändringar av output som vi har valt att granska. Fokus ligger på *hur* Försäkringsbolagets output har påverkats av det studerade VD-bytet. Även analysen är tematiskt indelad, om än kring teoretiskt valda kategorier. Detta ligger i linje med vår methodsyn eftersom Björkegren (1986) menar att en tematisk analys är kongruent med en hermeneutisk metod. Designen innebär att vi sökt matcha empiriskt baserade mönster med vårt teoretiska ramverk. För att återanknyta till vår syn på kunskapsproduktion som abduktiv vill vi påpeka att dessa mönster och detta ramverk har vuxit fram ur en kontinuerlig interaktion mellan empiri och teori.

2.5 Studiens trovärdighet, kvalitet och tillförlitlighet

För att bedöma trovärdigheten i en studie betraktas validitet och reliabilitet som centrala begrepp. Validitetsbegreppet anger hur väl de teoretiska begreppen stämmer in på verkligheten och inbegriper i sin tur begreppen giltighet och relevans. Giltigheten avser den generella överensstämmelsen mellan de teoretiska och de empiriska begreppsplanen medan relevansen avser hur relevanta urvalet av empiriska begrepp och variabler är för problemställningen. Studiens reliabilitet anger hur exakt forskningsmetoden mäter det vi

avser att mäta och i vilken omfattning insamlandet av data påverkas av tillfälligheter (Andersen, 1998).

Att bedöma vår studies trovärdighet utifrån dessa begrepp blir problematiskt eftersom vi inte omfattar en positivistisk syn på sanning och verklighet, utan snarare anammar en konstruktionistisk världsbild. Rubin och Rubin (2005) menar att tolkande studiers kvalitet därför bör utvärderas efter andra kriterier. Essentiellt i en sådan utvärdering är hur väl forskaren redogör för val och tillvägagångssätt som påverkat redovisningen av empiri. Om detta görs med tillräcklig noggrannhet och omsorg kommer läsaren själv att kunna bilda sig en uppfattning om studiens trovärdighet. Vi anser att en sådan genomgång har gjorts av de val och tillvägagångssätt som både praktiskt och teoretiskt har präglat resultaten i studien. Om våra val och tillvägagångssätten är *tillräckligt* väl motiverade lämnar vi likafullt till läsaren att avgöra. Först vill vi dock kort beröra vår roll i studien.

2.5.1 Vår roll i studien

Mitroff & Kilmann (1978) menar att de vetenskapliga och metodologiska utgångspunkterna präglas av forskarens personlighet. Vi har ingen anledning att tro annorlunda, givet att man gör en bred tolkning av begreppet personlighet. Efter flera års sammanlagda studier av organisation, ledarskap och idéhistoria har vi kommit att växa in i en forskningstradition som i stora drag liknar den vi för vidare genom detta arbete. Vi kan därför inte blunda för den påverkan som våra erfarenheter har på studien. Utöver vår individuella påverkan vill vi även vara öppna med att uppsatshandledare och andra bedömare har tillåtits lämna vissa avtryck i studien.

Även vårt förhållande till de intervjuade personerna har säkerligen påverkat den inhämtade empirin. Vi har märkt hur vissa intervjupersoners status och/eller band till oss har påverkat vilka intervjusvar som vi mött. Detta talar för att en annan forskare med annan relation till de intervjuade kanske hade fått andra svar men om detta kan vi bara spekulera. Vi lämnar nu detta avsnitt för att närmast behandla vår teoretiska föreställningsram.

3

- TEORETISK REFERENS RAM -

Nedanstående teoriavsnitt kommer att ta sin utgångspunkt i två, till viss del motsatta perspektiv inom organisationsforskning. Vi väljer att beteckna dessa som det rationell-instrumentella och det sociologisk-institutionella perspektivet och inleder med att redogöra för båda dessa perspektiv och för deras syn på människan, organisationen och omvärlden samt den kritik som har riktats mot respektive perspektiv. Därefter redogör vi för vad vi kallar ett sammansmält perspektiv som söker sammanfoga de båda tidigare perspektiven och ge en mer sammansatt bild av organisation och ledarskap. Det är detta perspektiv som ligger till grund för vår analys och vår slutsats. Kapitlet avslutas med en redogörelse för de implikationer som det sammansmälta perspektivet har för vår frågeställning.

3.1 Det rationell-instrumentella perspektivet

Den rationell-instrumentella traditionen har under lång tid varit den dominerande inom organisations- och ledarskapsforskning (Røvik 2000). Perspektivet lånar ytterst sina grundantaganden från naturvetenskapen och har i den ekonomiska forskningen fått sin främsta manifestation i nationalekonomin. Även forskning av mer företagsekonomisk natur hyser representanter för den rationell-instrumentella traditionen, såsom exempelvis Taylor (1911) och Mintzberg (1979) för att nämna två framstående teoretiker i ett närmast oändligt hav av forskning. Så dominerande har denna inriktning varit att många forskare talar om en rationalistisk hegemoni (Røvik 2000; Sjöstrand 1997) där det rationell-instrumentella perspektivet blivit den för givet tagna utgångspunkten i all forskning som inte uttalat tar avstånd från denna.

Perspektivet bygger på en dualistisk verklighetssyn där verklighet och person existerar oberoende av varandra. Man anammar också en objektivistisk och individualistisk kunskapssyn där verkligheten existerar utanför vårt mänskliga medvetande och där kunskap produceras genom individens förnuft och kapacitet att bearbeta inkommande sinneserfarenheter (Sandberg 1999). Den rationell-instrumentella traditionen är i allt väsentligt att betrakta som modernistisk (Røvik 2000).

3.1.1 Hur skapar managern organisatorisk aktivitet?

Inom den rationell-instrumentella traditionen antas människan agera rationellt. Denna klassiska, nationalekonomiska människobild är känd som "economic man" eller "homo oeconomicus" (Sjöstrand, 1997). Homo oeconomicus antas ha ett antal extraordinära egenskaper som exempelvis obegränsad förmåga till beräkning och informationshantering samt full kännedom om olika handlingars orsaker och verkan. Homo oeconomicus karaktäriseras även av en önskan att maximera nytta, förmåga att jämföra och rangordna olika nyttigheter samt förmåga att koppla ihop möjligheter och mål (Sjöstrand, 1997). Denna människobild har genom den rationalistiska hegemonin kommit att dominera stora delar av organisations- och ledarskapsforskningen (Røvik, 2000).

I en idealiserad värld där samtliga aktörer agerar som perfekt rationella individer finns endast en optimal handling som svar på varje given situation i omvärlden. Detta synsätt ger inget utrymme för individuella skillnader i mänskligt handlande och världen blir i grunden deterministisk (Sjöstrand 1997; Burns & Stalker 1961). Detta extremrationella synsätt utgör dock endast en begränsad del av litteraturen inom denna tradition och istället antar merparten av den rationell-instrumentella litteraturen mer eller mindre explicit en tanke om begränsad rationalitet (Simon, 1947; Simon & March 1958). Med en begränsat rationell homo oeconomicus skiljer sig människors handlande åt beroende på den individuella förmågan till informationshantering och kalkylering samt den individuella uppsättningen preferenser. Den målrationella avsikten bakom en handling är dock densamma, med eller utan begränsningar. Med antagandet om människan som en begränsat rationell homo oeconomicus blir individuell aktivitet en konsekvens av

individens rationella val. Den rationell-instrumentella traditionen är således starkt individualistisk. Individer har maximal frihet och förmåga att uppfylla sina preferenser inom de objektiva restriktioner som finns rörande exempelvis tillgång på resurser och formella hinder.

I den rationell-instrumentella modellen problematiseras inte förhållandet mellan vad individer säger, vad de beslutar och vad de faktiskt gör. Prat och beslut antas kausalt resultera i överensstämmande handling. Slutprodukten är därför alltid handling, varför denna form av aktivitet har givits en framträdande roll inom perspektivet.

Det rationell-instrumentella perspektivet visar dessutom upp en instrumentell syn på organisationen (Røvik, 2000). Organisationer existerar för att uppnå uppställda mål och gör detta effektivare än individer eftersom de möjliggör specialisering och tydlig arbetsfördelning (Bowman & Deal, 2003). Precis som i fallet med individuell aktivitet kan organisatorisk aktivitet betraktas som ett rationellt svar på förändringar i organisationens omgivning. Beslut leder till handling som optimerar organisationens nytta givet det fastslagna målet.

Företagsledaren har således full frihet att styra och påverka organisationens struktur och verksamhet. När en organisation på detta sätt betraktas som ett följsamt instrument i händerna på rationella individer blir organisatorisk aktivitet närmast att betrakta som en yttersta konsekvens av att strategier implementeras. Strategier är i sin tur en produkt av företagsledningens rationellt fattade beslut. Strategiforskning är dock ett omfattande forskningsfält som vi valt att inte närmare behandla i detta arbete. Vi nöjer oss istället med att konstatera att en företagsledare enligt det rationell-instrumentella perspektivet har ett obegränsat handlingsutrymme att skapa, förändra och avsluta organisatorisk aktivitet som han eller hon finner rationellt och effektivt.

3.1.2 Hur förhåller sig organisationen till omvärlden och dess gränser?

Det rationell-instrumentella perspektivet betraktar i första hand organisationens gränser i förhållande till marknaden. Relationer till omvärlden antas vara kalkylerade, marknadsmässiga och handla om affärsmässiga utbyten av varor, tjänster, kapital och personal mm (Sjöstrand, 1997). Enligt ett rationell-instrumentellt perspektiv går organisationens gränser så långt som hierarkins formella makt sträcker sig. Vilka funktioner och aktiviteter som utförs inom organisationen eller sköts av marknaden, bestäms enligt nationalekonomin bland annat genom den så kallade transaktionskostnadsanalysen, utarbetad av bland annat Coase (1937). Om kostnaden för att utföra en aktivitet inom organisationen är lägre än att köpa in den på marknaden kommer aktiviteten att integreras i organisationen. Organisationens gränser ses således som objektiva, skapade av marknadskrafter och sanktionerade av en formell och legal struktur, varför de sällan blir föremål för problematisering.

I det rationell-instrumentella perspektivet betraktas omvärlden traditionellt som exogen och något organisationen måste anpassa sig till och reagera på. Företagsledarens uppgift blir därför att på ett optimalt sätt positionera organisationen på marknaden och förvalta organisationens kompetenser för att maximera företagets konkurrenskraft (Sjöstrand, 1997).

3.1.3 Känd kritik av perspektivet

Det rationell-instrumentella perspektivet har de senaste 15-20 åren utsatts för en omfattande kritik från olika håll inom den akademiska världen. Det sociologisk-institutionella perspektivet framför kanske den mest centrala kritiken mot den rationalistiska hegemonin och har urvecklats som en motreaktion på denna (Røvik, 1998). Polemiskt ifrågasätts de hegemoniska antaganden som ligger till grunden för det rationell-instrumentella perspektivet. Mycket av denna kritik kommer att beskrivas i nästkommande avsnitt. Kritiken mot perspektivet ligger även i att den rationella-instrumentella litteraturen till övervägande delen är normativ och inte beskriver verkligheten som den faktiskt ser ut.

Även det fokus som det rationell-instrumentella perspektivet lägger på individen har utsatts för hård kritik. Perspektivet tar lite hänsyn till mänsklig interaktion och den påverkan som kulturer och institutioner har på individen (Granovetter, 1985). Det rationell-instrumentella perspektivet kan således sägas vara undersocialiserat (Sjöstrand, 1997) och vi måste därför betrakta organisation och företagsledning från ytterligare synvinklar för att nå en mer samansatt bild. Låt oss därför titta på vad vi kallar för ett institutionell-sociologiskt perspektiv.

3.2 Det sociologisk-institutionella perspektivet

Det institutionell-sociologiska perspektivet inom ledarskaps- och organisationsforskning domineras framförallt av nyinstitutionell teori som kan ses som en utmaning och reaktion mot den rationalistiska hegemonin (Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powel 1983; Brunsson 1989) Enligt institutionell teori befinner sig individer och organisationer i en institutionell omgivning där de konfronteras med regler och normer för hur handlingar och aktiviteter skall och bör utformas (Røvik, 2000). Det sociologisk-institutionella perspektivet kan sägas vara grundat på socialkonstruktionism (Sandberg 1999) och delar således de grundantaganden som vi ansluter oss till och som vi tidigare redogjort för.

Institutioner och normer konstrueras i en kollektiv process men uppfattas ofta som objektiva av samhällets aktörer. Organisationer anpassar sig efter dessa institutionaliserade normer och myter för att erhålla legitimitet i omvärldens ögon (Meyer & Rowan, 1977). Vad som är en optimal eller effektiv handling blir således underordnat det som betraktas som legitimt och accepterat i den institutionella omgivningen. Organisationen styrs av omgivningen och den för en ständig kamp för självständighet och kontroll (Pfeffer & Salancik, 1978).

I det sociologisk-institutionella perspektivet ges meningsskapande en framträdande betydelse. Aktiviteter bedöms inte primärt efter vad de skapar för handling utan för vad de betyder för organisationens medlemmar. Därför ges prat och beslut en central betydelse oavsett om de resulterar i faktisk handling eller ej. Det sociologisk-

institutionella perspektivet är således präglat av en betydande idealism till skillnad från den materialism som präglar det rationella-instrumentella perspektivet är (Rombach 1986; Brunsson 1989)

3.2.1 Hur skapar en företagsledare organisatorisk aktivitet?

Både individer och organisationer är underkastade institutionellt tryck. Det rationella perspektivets bild av homo oeconomicus implicerar en autonom människa som kan agera efter egen vilja. I motsats till detta betonar den sociologisk-institutionella skolan snarare hur individer förhåller sig till andra individer och till samhället. Vår möjlighet till valfrihet och aktivitet är beskuren av vad som ses som accepterad aktivitet i samhället. Vår omvärld begränsar oss till vad som är legitimt. Denna starkt socialiserade människobild kallar vi i likhet med Sjöstrand (1997) för homo sociologicus. En sådan individ uppvisar ett minimalt självbestämmande och dess agerande är starkt beskuret av normer och institutioner. Perspektivet är starkt icke-individualistiskt och därför får forskningen om individuellt handlandet en underordnad betydelse inom perspektivet, även om den finns.

Istället har den nyinstitutionella skolan primärt haft organisationen som analysnivå. Således är det inom organisationsforskning som institutionell teori är mest utvecklad. Institutionell teori menar att organisationens, precis som människans, rörelsefrihet är kraftigt begränsad. Enligt DiMaggio & Powel (1983) genomförs organisatorisk aktivitet så att organisationen formas till att likna andra organisationer i dess omgivning. DiMaggio & Powel kallar detta för isomorfism som kan vara *tvingande* genom lagar och regler, *mimetisk* där man medvetet försöker efterlikna en annan organisation eller *normativ* där exempelvis professionella yrkesgrupper som advokater och konsulter tar med värderingar och normer från studierna ut i arbetslivet.

Mayer & Rowan (1983) menar att organisatoriska aktiviteter fungerar som en ceremoniell teater som skall efterlikna rådande sociala myter. Genom att frikoppla sådana aktiviteter från andra delar av företagets verksamhet kan man göra sken av att organisationen agerar och förändras samtidigt som man håller den egentliga

verksamheten intakt. Rombach (1986) är inne på samma spår men drar istället distinktionen mellan prat, beslut och handling i organisationen. Han menar att vad organisationen säger och vad den faktiskt gör är löst kopplat eller helt frikopplat och på så sätt kan organisationen tillfredställa vissa intressenter med vad den säger eller vad den beslutar och andra intressenter med vad den faktiskt gör. Prat och beslut ses som centralt i förhållande till handling enligt perspektivets idealistiska syn (Brunsson 2000).

3.2.2 Hur förhåller sig organisationen till omvärlden och dess gränser?

Det sociologisk-institutionella perspektivet betraktar i allt väsentligt organisationens gränser som socialt konstruerade, även om dessa tenderar att uppfattas som närmast objektiva. Organisationens form bestäms av institutioner som dikterar hur en viss typ av organisation skall och bör se ut (Brunsson & Olsen, 1998). Enligt det sociologisk-institutionella perspektivet ses omvärlden som genomsyrad av starka institutioner och en enskild organisation har minimal möjlighet att påverka institutionaliserade strukturer och normer (Brunsson & Olsen, 1998; DiMaggio & Powel, 1983). Eftersom organisationens gränser definieras av omvärldens normer är dessa svåra att påverka för organisationens medlemmar och individer kan flytta in och ut ur organisationen utan att påverka dess gränser. Omvärlden betraktas därför oftast som given och opåverkbar, varför perspektivet nästintill tangerar den objektivism som företräds av den rationell-instrumentella traditionen.

3.2.3 Känd kritik av perspektivet

Extrema institutionella hållningar (DiMaggio & Powel, 1983; Mayer & Rowan 1977) ger i stort sett inget utrymme för ledning av organisationer och ser dem som slavar under institutionellt tryck och i klorna på sin omvärld. Hållningen har uppfattats som utmanande och det sociologisk-institutionella perspektivet har därför kommit att kritiserats på framförallt tre punkter: dess antagande om organisatorisk passivitet, misslyckande med att kunna förklara strategiskt handlande och ointresset för makt och självintressen (Oliver, 1991; Covalleski & Dirsmith, 1988). Även om vi huvudsakligen

delar skolans grundläggande antaganden vill vi instämma i denna kritik. Bilden som målas upp tycks vara tämligen ensidig.

I motsats till det undersocialiserade rationell-instrumentella perspektivet kan det sociologiskt-institutionella perspektivet sägas vara översocialiserat (Sjöstrand, 1997). Låt oss därför titta på hur en mer komplex modell av organisation och företagsledning kan åstadkommas som bättre integrerar ett rationellt-instrumentellt förhållningssätt med en socialkonstruktionism som lyckas balansera vad Sandberg (1999) kallar för subjekt- och objektaspekter samt mikro- och makrosidor.

3.3 Sammansmält perspektiv

Som framgår av ovanstående redogörelse representerar det rationellt-instrumentella och det sociologiskt-institutionella perspektivet två fundamentalt olika svar på frågan om vilken betydelse ledarskap har för organisationen. Mellan dessa extrempunkter finns forskare som på olika sätt har försökt sammanfoga de båda perspektiven med avsikt att ge en mer sammansatt bild av mänskligt och organisatoriskt handlande, exempelvis Røvik (2000), Oliver (1991), Covalleski & Dirsmith (1988) och Sjöstrand (1997). Som en konsekvens av perspektivets sammansmälta karaktär erkänns aktivitet i form av såväl prat som beslut och handling, vilket ligger väl i linje med den definition vi har gjort tidigare i arbetet. Vi har i detta arbete valt att huvudsakligen fokusera på teorier om ledarskap utifrån ett Sjöstrandskt perspektiv.

3.3.1 Hur skapar en företagsledare organisatorisk aktivitet?

Sjöstrand menar att ekonomisk litteratur ofta överskattar individens klassiska rationalitet och den handling som förväntas åtfölja beslut, så som det hegemoniskt framställs i ett rationellt-instrumentellt perspektiv. Samtidigt anses det sociologiskt-institutionella perspektivet negligera att människan faktiskt gör rationella överväganden och agera därefter. Han problematiserar därför rationalitetsbegreppet och menar att olika rationalitetsformer finns och att dessa utgör grunder till mänsklig aktivitet. Flera grunder existerar samtidigt både inom individen och mellan individer.

Enligt Sjöstrand präglas mänsklig aktivitet till viss del av en kognitiv rationalitet som till sin form är begränsad men även andra rationalitetsgrunder bejakas. En sådan är baserad på *habitus* och resulterar i vanemässigt och rutinstyrt beteende. Även andra bevekelsegrunder spelar stor roll för mänsklig aktivitet, och dessa betraktas inte sällan som irrationella. Inom denna kategori talar Sjöstrand om emotionell rationalitet, intuitiv rationalitet och estetisk rationalitet. Sjöstrand introducerar begreppet janusisk rationalitet för att beskriva denna dubbelhet mellan rationalitet och irrationalitet. Med janusmetaforen åsyftas att olika till synes motsatta bevekelsegrunder för handlande kan existera samtidigt hos en och samma person.

Sjöstrand använder också janusmetaforen för att beskriva mänskliga interaktionsgrunder. Rationell-instrumentell litteratur erkänner främst vad Sjöstrand kallar för kalkylativ grund. Denna kompletterar Sjöstrand med "irrationella" interaktionsgrunder där han identifierar idealbaserade relationer, genuina relationer och koerciva relationer. Genom att ta hänsyn till dessa fyra interaktionsgrunder erhålls en mer nyanserad bild av individens förhållande till varandra. På så sätt sammanför Sjöstrand *homo oeconomicus* med *homo sociologicus* och erbjuder därmed en alternativ människobild som han kallar för *homo complexicus*. Denna styrs av både rationella och irrationella överväganden i sin aktivitet och har både rationella och irrationella relationer till sin omgivning.

Typen av relation påverkar vad som produceras i organisationen. Kalkylativa relationer producerar olika typer av kapital, idealbaserade relationer skapar värderingar och ideal, genuina relationer skapar tillit och koerciva relationer skapar ordning. En managers förmåga att hantera sådana relationer ser Sjöstrand som central för möjligheten att påverka organisationens output och utgör grunden för företagsledarens handlingsutrymme. Förmågan kommer härnäst att kallas för relationell kapacitet.

Handlingsfriheten är dock alltid beskuren och inramad av institutioner, regler och normer. Dessa har ackumulerats genom historien och lagrats som sediment i organisationen och omvärlden. Institutioner utgör den ram inom vilken managerna har frihet att agera och kan påverka organisationen. Till skillnad från det rationell-

instrumentella perspektivet där företagsledaren har fullständig frihet, och det institutionell sociologiska där managern har minimal frihet, menar Sjöstrand således att företagsledaren har frihet inom vissa ramar. Han menar också att institutioner inte bara begränsar företagsledarens handlingsutrymme utan också möjliggör handlingsfrihet. Detta sker genom att individer medvetet kan förstärka, överträda eller motarbeta institutioner för att gynna den egna agendan (Oliver 1991; Sjöstrand 1997)

Vidare utmanar Sjöstrand den konventionella synen på en organisation som hierarkiskt strukturerad. En hierarki är i grunden att antal asymmetriska maktrelationer där högre nivåer i hierarkin utövar formell makt och därigenom kontroll över de lägre nivåerna. Individerna i organisationen bör istället betraktas som holoner med såväl integrativa som självbestämmande drag (Sjöstrand 1997; Koestler 1989). Holonerna interagerar med andra holoner inom och utanför organisationens formella, legala och teoretiska gränser. Denna interaktion präglas, som vi tidigare redogjort för, av olika rationalitetsgrunder, både formellt och informellt sanktionerade relationer påverkar då organisationens struktur. Organisationen kan således betraktas som en hierarki av holoner, eller en "holarki" och blir ett resultat av den komplexa människosyn som tidigare målats upp.

Genom att kombinera Sjöstrands resonemang om holarkier och relationell kapacitet ser vi att företagsledaren intar en särskild roll i organisationen genom sin formella position. Ledarens förmåga att hantera holarkiska relationer utgör det centrala fundament på vilket företagsledaren påverkar organisationen och dess output. Sjöstrand menar att denna hantering av holoner är svår, vad man kan hoppas åstadkomma är snarast att likna vid tillfällig koordinering av heterogena individer.

Sjöstrand betonar vidare att komplexitet är kännetecknande för det mänskliga beteende som skapar organisatorisk aktivitet. Olika intraindividella och interindividella rationalitetsgrunder samverkar genom komplexa mönster och voluntaristiska samband. Försök att göra enkla modeller över mänsklig aktivitet kommer därför obönhörligen att tappa empirisk förankring.

3.3.2 Hur förhåller sig organisationen till omvärlden och dess gränser?

Både det rationell-instrumentella och det sociologisk-institutionella perspektivet betraktar i någon mån omvärlden som given och något som organisationen måste anpassa sig till. Här erbjuder ett sammansmält perspektiv ett alternativt synsätt. Författare som Oliver (1991) erkänner betydelsen av institutioner för organisationen men pekar på hur det är möjligt att påverka och förändra institutionerna till sin fördel. Detta kan ske genom att exempelvis ignorera eller manipulera institutionellt tryck. Sjöstrand (1997) är inne på samma linje och talar om perception, engagemang, tillkortakommanden, rörlighet och fantasi som möjliga sätt att påverka institutioner. Utan att gå närmare in på dessa mekanismer kan vi konstatera att det sammansmälta perspektivet ger företagsledaren en mer aktiv roll i dess möjlighet att påverka omvärlden jämfört med de föregående två perspektiven.

Företagsledaren ges alltså möjlighet att påverka omgivningen och som ett resultat av detta ses organisationens gränser som mindre rigida än i de två andra perspektiven. Sjöstrand talar om organisationen som tre olika social konstruktioner. Den första, och kanske mest intersubjektiva konstruktionen, är den empiriska organisationen. Det är denna enhet som organisationens medlemmar identifierar sig med. Den andra bilden är den legala organisationen som är sanktionerad och definierad av lagstiftning och regler. Slutligen finns även en teoretisk konstruktion av organisationen som representerar en idealtyp. Sjöstrand menar att dessa konstruktioner ofta är kongruenta men att de även kan skilja sig åt markant. Var organisationens gränser går beror enligt Sjöstrand på vilken av konstruktionerna man väljer att betrakta.

Sjöstrand menar vidare att dessa tre konstruktioner växelverkar och bidrar till att forma varandra. Dessutom kan de variera i styrka eftersom vissa institutioner omfattar hela samhället medan andra är mer begränsade till sitt omfång. Konstruktionen av organisationen och dess gränser är således en dynamisk process där gränserna förändras och förskjuts över tiden. Gränserna är föremål för otaliga förhandlingar kring vem som skall göra vad samt när, var och på vilket sätt det skall göras (Latour, 1993).

3.3.3 Diskontinuitet i företagsledningar?

Det sammansmälta perspektivet ger en mer nyanserad bild av organisation och företagsledning än de rationell-instrumentella och sociologisk-institutionella perspektiven. Synsättet ger vid handen att det centrala medlet för påverkan är företagsledares relationella kapacitet och förmåga att hantera individer i en holarki. En företagsledare har därmed viss frihet att skapa organisatorisk aktivitet inom ett institutionellt ramverk där bland annat teoretiska, legala och empiriska organisationsgränser definierar managerns inflytande och mandat.

Perspektivet ger alltså viss vägledning i fråga om hur man skulle kunna angripa vårt specifika fall där en person högst upp i holarkin byts ut mot en annan. Forskningen på området är dock mycket begränsad. Låt oss nu därför studera vad som faktiskt har hänt i Försäkringsbolaget där man nyligen genomfört ett VD-byte.

- EMPIRISK REDOVISNING -

Vi ger i detta avsnitt en empirisk bakgrund till det studerade VD-bytet och har sedan valt att behandla tre aktiviteter som de intervjuade lyfter fram som viktiga för Försäkringsbolaget. Om inte annat anges baseras empirin på en sammanvägd bild av respondenternas intervjusvar tillsammans med information från de olika företagens hemsidor och vad som ha angivits i media.

4.1 Bakgrund

Det hela började med att en finsk finansman, hädanefter kallad för den Finska Storägaren, utvecklat en idé om en nischad försäkringslösning. Den nordiska marknaden för denna typ av produkt var vid denna tidpunkt mycket outvecklad. Tillsammans med en inom näringslivet känd landsman, hädanefter kallad Landsmannen, startade den Finska Storägaren därför ett holdingbolag våren 2005, som vi hädanefter kallar för Holdingbolaget. Genom Holdingbolaget grundades det nischade försäkringsbolag som den Finska Storägaren velat förverkliga.

Det var bestämt redan från början att Holdingbolaget med tillhörande dotterbolag skulle bli en skandinavisk aktör. Holdingbolaget startade därför upp ett likadant försäkringsbolag i Sverige. Detta dotterbolag är vår studerade organisation kommer framöver att kallas för Försäkringsbolaget. Holdingbolaget grundade även ett systerbolag till Försäkringsbolaget, hädanefter kallat Systerbolaget, och de båda dotterbolagen kom att dela lokaler i Sverige.

Sommaren 2005 köpte Holdingbolaget upp ett svenskt försäkringsbolag som ägdes av ett företag som vi hädanefter kommer att kalla för Ursprungsföretaget. Det uppköpta försäkringsbolaget kallar vi således för Ursprungsföretaget Försäkring. Genom uppköpet av Ursprungsföretaget Försäkring erhöles ett så kallat Tillstånd. Detta är ett nödvändigt

tillstånd för att få driva försäkringsverksamhet i Sverige och det tilldelas av ett statligt organ som vi härnäst kallar Tillsynsmyndigheten.

Ursprungsföretaget Försäkring fick nu alltså en ny ägare och bytte namn till Försäkringsbolaget men banden till Ursprungsföretaget fanns kvar. I samband med köpet upprättades ett samarbetsavtal där Försäkringsbolaget gjordes till underleverantör för vissa av Ursprungsföretagets produkter. Från Försäkringsbolagets perspektiv kom Ursprungsföretaget alltså att fungera som en säljkanal.

Även företagsledningen i Försäkringsbolaget kom att präglas av styret i Ursprungsföretaget Försäkring. Högst upp i hierarkin satt VD:n, här kallad Andersson, som även varit VD på Ursprungsföretaget Försäkring. Med från Ursprungsföretaget följde ett tiotal personer som nu fick befolka positioner som exempelvis Riskchef, Försäljningschef, Ekonomichef och så vidare. Tillsammans med andra kulturbärare från Ursprungsföretaget kom de att utgöra ett både formellt och informellt styre.

Ett annat uppköp kom också att ha stor betydelse för bakgrunden till det VD-byte som skulle ske i Försäkringsbolaget. Sommaren 2006 gick ett familjeföretag i finansbranschen, härnäst kallat för Finansbolaget, ut med ett pressmeddelande om att de blivit uppköpta av Holdingbolaget. I ett pressmeddelande uttalar sig en verksamhetsansvarig på Holdingbolaget om uppköpet och säger att Holdingbolaget skall fortsätta att växa tillsammans med Finansbolagets kompetenta ledning.

Uttalandet innebar bland annat att Finansbolagets VD, som även är dotter i den ursprungliga ägarfamiljen, tilldelades en styrelseplats i Försäkringsbolaget samt ett stort ägarinflytande i Holdingbolaget. Vi kommer härnäst att kalla henne för den Svenska Storägaren. Tillsammans med den Finska Storägaren köpte den Svenska Storägaren ut Landsmannen och de båda kontrollerar nu bolaget. Den Svenska Storägaren har idag 14% av aktierna och den Finska Storägaren har 16%.

Parallellt med denna utveckling växte Försäkringsbolaget långsammare än förväntat och den Svenska Storägaren började tappa förtroende för Anderssons förmåga att få saker att hända. Försäkringsbolagets övriga styrelsemedlemmar delade inte den Svenska Storägarens oro fullt ut trots att försäkringsbolagets tillväxtsiffror och resultat ansågs otillräckliga. Detta hände samtidigt som utländska konkurrenter etablerade sig på den svenska marknaden och växte starkt. Mer handling efterfrågades liksom en starkare kundtillströmning men Andersson tycktes inte vara rätt kvinna att åstadkomma detta. Därför började den Svenska Storägaren att på eget initiativ se sig om efter en ny VD, någon som kan skapa mer drag i organisationen.

Samtidigt i en annan organisation har Svensson, hamnat i en situation som gör att hon säger upp sig från sin högt uppsatta chefsposition. Organisationen hon har arbetat för är en intresseorganisation för en viss typ av näringsidkare och den kommer hädanefter att benämnas Näringsidkarorganisationen. Efter ett flertal år på posten har hon hunnit nå viss berömmelse och uppvaktas därför flitigt med nya jobberbjudanden när hon under vintern 2006/2007 lämnar Näringsidkarorganisationen.

Ett av dessa erbjudanden kom från den Svenska Storägaren, som tidigare varit aktiv i Näringsidkarorganisationen. Som VD för Finansbolaget hade den Svenska Storägaren även rekryterat en av Svenssons tidigare anställda, som vitsordat henne. Den Svenska Storägaren tog därför kontakt med Svensson för att se om hon var intresserad av att arbeta åt Försäkringsbolaget.

”Svensson vet hur man driver en organisation, hon är en *doer*. Det var därför jag ville ha henne som VD.”
(Den Svenska Storägaren, 2007)

Svensson lanserades som kandidat till VD-posten på Försäkringsbolaget och tillträdde tjänsten under sommaren 2007. Hon blev nu VD för ett försäkringsbolag med ett drygt 20-tal anställda. Som en konsekvens tvingades Andersson att lämna sin VD-stol och tilldelades istället ansvar över en fortsatt utlandsexpansion till ett annat skandinaviskt land. Andersson satt dock fortfarande kvar i Försäkringsbolagets lokaler.

4.2 Personal- och organisationsförändringar

Under Anderssons tid som VD på Försäkringsbolaget bestod den formella organisationen av två huvudavdelningar som var underställda VD: Riskavdelning och Försäljningsavdelning. Dessutom fanns stabsfunktionerna IT, Ekonomi och Marknad (se fig. 1 i appendix). Cheferna för dessa avdelningar och staber utgjorde tillsammans med Andersson Försäkringsbolagets ledningsgrupp.

De flesta i ledarskiktet delade en gemensam bakgrund i Ursprungs företaget. Många hade arbetat tillsammans redan före åren på Ursprungs företaget Försäkring innan det köptes upp och blev Försäkringsbolaget. Totalt hade ett tiotal personer följt med från Ursprungs företaget och ett antal av dessa uppfattades som viktiga kulturbärare. De kom att utgöra ett både formellt och informellt styre. Den kulturella kopplingen till Ursprungs företaget levde länge kvar. Många rutiner och relationer fanns kvar efter uppköpet. En före detta handläggare som tidigare arbetat på både Ursprungs företaget och på Systerbolaget kommenterar detta:

”Allt var sig egentligen likt även efter uppköpet. I praktiken var det som att Ursprungs företaget Försäkring levde vidare men under annat namn.” (F.d. Handläggaren, 2007)

VD:n på Ursprungs företaget ger uttryck för en liknande tanke:

”Det är en svår situation när man klipper loss en organisation och ställer ner den någon annanstans och förväntar sig att den skall fungera som en underleverantör. Det hänger kvar en massa relationer och gammalt groll och sådant.” (VD:n på Ursprungs företaget, 2007)

Det framväxande Försäkringsbolaget hade inte bara kopplingar till Ursprungs företaget. Ett tydligt beroendeförhållande fanns även till styrelsen som utövade ett direkt inflytande på Försäkringsbolagets operativa verksamhet. IT-chefen kommenterar hur situationen var under Anderssons tid som VD:

”Vem som helst från Finland (styrelsen) kunde ringa hit och säga gör det, gör det” (IT-chefen, 2007)

Både den tidigare organisationensstrukturen och förhållandet andra aktörer skulle dock komma att förändras när Svensson blev VD. Hon initierade tidigt en omorganisation och inrättade fyra verksamhetsavdelningar: Risk, Försäljning, Marknad/Affärsutveckling samt Back-Office Support. Som stöd för verksamheterna inrättades också tre stabsfunktioner: Juridik, Ekonomi samt IT (se fig. 2 i appendix). Ledningsgruppen består idag av cheferna från respektive verksamhet och stab i den nya organisationen samt Gruppchefen från Systerbolaget.

Omorganisationen gjordes av flera orsaker. Enligt flera av de intervjuade har Svensson arbetat mycket målmedvetet för att skapa en ny kultur på Försäkringsbolaget och minska beroendet av Ursprungsföretaget.

”Ja, jag har från början arbetat med att göra Försäkringsbolaget självständigt. Det behövdes en ny kultur.” (Svensson, 2007)

”Svensson har tydligt klippt de kulturella banden och tagit en tydligare roll som underleverantör (till Ursprungsföretaget).” (VD:n på Ursprungsföretaget, 2007)

Hon har även aktivt försökt förtydliga vilka beslut som skall fattas av ledningen och vilka som skall fattas av styrelsen.

”Förut var det vanligt att man konsulterade Finland (styrelsen) för viktiga beslut. Detta har Svensson uttryckligen satt stopp för. Nu tar man ansvar själv och gör bedömningar i Sverige.” (Back-Office Chefen, 2007)

”Svensson har gjort ett mycket stort arbete med att definiera organisationens gränser. Det är mycket tydligare nu för alla inblandade vad som skall göras och av vem; för anställda, för kunder och egentligen alla som arbetar med försäkringsbolaget.” (Den Svenska Storägaren, 2007)

Även andra motiv till organisationsförändringarna lyfts fram i intervjuerna. En vanlig förklaring är att detta gjorts av legala skäl för att möta Tillsynsmyndighetens krav. Organisationens avdelningar har fått nya namn och delvis nya uppgifter som bättre överensstämmer med Tillsynsmyndighetens krav.

”Försäkringsverksamhet är omgärdad av en mängd regler och genom den nya organisationen möter vi bättre dessa krav.” (Riskchefen, 2007)

Viljan att anpassa sig efter regelverken har också lett till att man på Försäkringsbolaget numera bjuder in representanter från Tillsynsmyndigheten för att föra en aktiv dialog. Man har på Försäkringsbolaget öppnat upp många processer för Tillsynsmyndigheten så att de skall kunna vara med och påverka dem från grunden.

Ytterligare ett motiv till denna förändring är affärsfokus och lönsamhetsfokus. Orden återkommer frekvent bland våra intervjupersoner som motiv till Svenssons handlande.

Organisationsförändringen på Försäkringsbolaget innebar att det fanns ett antal nya chefspositioner att fylla och Svensson började tidigt rekrytera folk till Försäkringsbolagets nya ledarskikt. Flera av de dåvarande cheferna ersattes med nya. Omorganisationen med tillhörande personalbyten kom att skapa en ny ledningsgrupp där bara en person fanns kvar från den tidigare ledningsgruppen. Vi skall nedan redogöra för de personer som tillkommit och lämnat Försäkringsbolagets ledning. Svensson kommer inte att ges en egen rubrik då hon behandlas löpande i arbetet.

Riskchefen

En av de nya personerna i ledningsgruppen är Riskchefen. Positionen måste finnas i ett Försäkringsbolag för att möta Tillsynsmyndighetens krav. Hon kom närmast från ett företag där hon arbetat som affärscontroller med Svenssons make som närmaste chef. Riskchefen anses på Försäkringsbolaget vara en av landets främsta på sitt område. När Svensson kom till Försäkringsbolaget rekryterades Riskchefen efter rekommendation av Svenssons make. Riskchefen menar att hon delar Svenssons engagemang för Näringsidkare men att detta inte påverkar henne i rollen som Riskchef där uppgiften är att utveckla lönsamhet och hålla riskerna nere.

Den tidigare Riskchefen, med bakgrund i Ursprungsföretaget, satt kvar på posten några veckor efter att den nya Riskchefen kommit till Försäkringsbolaget. Därför gick den nye Riskchefen under titeln Chef för Riskavdelning tills den tidigare Riskchefen lämnade organisationen under hösten 2007 efter att arbetsrättsliga frågor lösts. Hon fick dock erbjudande om ett annat jobb inom Försäkringsbolaget men valde istället att lämna organisationen.

Bolagsjuristen

När Svensson kom in i Försäkringsbolaget drev hon flera av de frågor som Bolagsjuristen tidigare uppmärksammat i koncernen. De satt dessutom nära varandra i Försäkringsbolagets lokaler. Svensson fick genom detta upp ögonen för Bolagsjuristen och rekryterade henne till posten som bolagsjurist på Försäkringsbolaget. Bolagsjuristen säger att hon gärna ville arbeta med Svensson då hon hört mycket gott om henne. Sedan Bolagsjuristen börjat på Försäkringsbolaget har hon arbetat mycket med att öppna upp processer för att bättre möta Tillsynsmyndighetens krav. Hon har dessutom bistått Svensson juridiskt i hennes strävan att markera ansvarsfördelningen mellan Försäkringsbolaget, styrelsen och Ursprungsföretaget.

Bolagsjuristen är anmäld som VD:s ställföreträdare hos Tillsynsmyndigheten men har inget förordnande som vice VD från styrelsen. Flera intervjupersoner menar dock att Bolagsjuristen betraktas som något av en vice VD internt, även om hennes roll tycks uppfattas olika av olika intervjupersoner. Hon betraktas av många intervjuade som Svenssons högra hand.

Gruppchefen på Systerbolaget

Gruppchefen på Systerbolaget hade arbetat på Systerbolaget sedan sommaren 2006. Då systerbolaget vid tidpunkten för VD-bytet inte hade någon chef tilldelades hon en gruppleddarroll över enheten och tog plats i den nya ledningsgruppen. Hon delade Svenssons tankar kring behovet av förändring. Då Systerbolaget är ett separat företag kommer vi inte att behandla Gruppchefen på Systerbolaget utöver hennes roll i den nya ledningsgruppen.

Ekonomichefen

Till ledningsgruppen kom även en ny ekonomichef. Den tidigare ekonomichefen som hade sin bakgrund i Ursprungsföretaget sade upp sig från sin tjänst under sommaren 2007. Ekonomichefen tog över rollen och kom till Försäkringsbolaget under hösten. Hon hade dessförinnan arbetat med revision på ett stort revisionsbolag, hädanefter kallat Revisionsbolaget. Ekonomichefen var sedan tidigare bekant med Bolagsjuristen som rekommenderade Svensson att ta in henne som Ekonomichef. Ekonomichefen säger att hon arbetar och löser problem genom att använda sitt kontaktnät och menar att Svensson arbetar på liknande sätt. Som exempel nämnde hon att ett frågetecken som funnits på Försäkringsbolaget kring en momsfråga kunde rätas ut genom att hon hade kontaktat en av sina tidigare arbetskamrater på Revisionsbolaget.

Back-Office Chefen

Den nya nya ledningsgruppen utökades också med en chef för Back-Office. Positionen tillträdde av Back-Office Chefen som har arbetat på Försäkringsbolaget sedan vintern 2006. Back-Office Chefen hade under våren 2007 kommit med förslag till Andersson om att slå ihop olika Back-Office tjänster till en egen avdelning, dock utan att få gehör för sin idé. När Svensson tog över som VD drev hon på för att implementera många av de förändringar som Back-Office Chefen föreslagit. Hon befordrades i samband med detta till chef för den nya avdelningen Back-Office/Support och fick en plats i Svenssons nya ledningsgrupp. Hon fick tidigt god kontakt med Svensson och känner starkt för hennes ledarskap.

Marknadschefen

En annan ny person i ledningsgruppen är Marknadschefen som tidigare arbetade på Näringsidkarorganisationen med Svensson som chef. Marknadschefen arbetade där med affärsutveckling av finansiella tjänster för en viss typ av näringsidkare. Marknadschefen förklarar att hon och Svensson länge haft en god relation och att det tidigt förekom diskussioner om att hon skulle komma till Försäkringsbolaget sedan Svensson börjat där. Utöver uppgiften som marknadschef ser hon sig som en allt-i-allo som stödjer Svensson i

hennes chefsposition. Marknadschefen tillträdde sin tjänst hösten 2007. Hon tog då över flera av de arbetsuppgifter som tidigare utförts av en anställd som varit marknadsansvarig på Holdingbolaget och som har suttit med i Försäkringsbolagets ledningsgrupp. Denna person arbetar för tillfället inte på Försäkringsbolaget då hon är föräldraledig.

IT-chefen

IT-chefen har haft sin position på Försäkringsbolaget sedan vintern 2007 och är således den enda som har varit med i ledningsgruppen även under Anderssons tid som VD. IT-chefen kom i kontakt med Försäkringsbolaget när hon arbetade på ett annat försäkringsbolag och lärde känna Andersson genom en gemensam leverantör. Att IT-Chefen har suttit kvar efter Svenssons tillträde förklarar hon med att hon sitter på stor kunskap och att hon inte var del av den kultur som fanns kvar sedan Ursprungsföretaget. Redan innan VD-bytet hade IT-chefen initierat frågan om att avsluta det samarbete som funnits med Ursprungsföretaget kring en Internetlösning och istället utveckla en egen sådan åt Försäkringsbolaget. När Svensson tillträdde VD-posten fick IT-chefen stort stöd i denna fråga och kunde driva igenom sin lösning.

Personer som lämnat organisationen

Som vi berättat tidigare placerades den gamla VD:n Andersson på Holdingbolaget som ansvarig för Försäkringsbolagets fortsatta utlandsexpansion efter att Svensson tillträtt som VD. Andersson satt dock kvar i Försäkringsbolagets lokaler. Fyra månader efter Svenssons tillträde får Andersson dock lämna företaget efter beslut av styrelsen. Svensson berättar att hon tyckte det var högst olämpligt att Andersson satt kvar i Försäkringsbolagets lokaler.

Förutom Andersson har även den före riskchefen och ekonomichefen lämnat sina positioner. Den tidigare försäljningschefen, som också hade sin bakgrund i Ursprungsföretaget och som tidigare varit med i ledningsgruppen, finns fortfarande kvar i organisationen även om hon inte längre har kvar sin chefsposition. Även två handläggare med bakgrund i Ursprungsföretaget har lämnat Försäkringsbolaget och flera viktiga kulturbärare från Ursprungsföretaget har därmed försvunnit. Svensson poängterar att hon

inte varit direkt delaktig i dessa personers sorti. Vissa källor gör dock gällande att dessa personer slutat på grund av missnöje med de förändringar som skett efter VD-bytet.

4.2 Mediehantering

Nyheten om VD-bytet på Försäkringsbolaget publicerades i media samma dag som det blev känt internt. Det gick ut en förklaring till de anställda samma dag där man poängterade att det var av yttersta vikt att den mediala lanseringen av Svensson blev bra. Situationen visar hur mediehanteringen i och med VD-bytet har kommit i fokus på Försäkringsbolaget. Låt oss därför beskriva hur mediehanteringen såg ut innan VD-bytet.

Relativt få artiklar är skrivna om Försäkringsbolaget under Anderssons tid som VD även om undantag finns. De flesta på Försäkringsbolaget verkar vara överens om att Andersson inte arbetade särskilt mycket mot media utan snarare fokuserade på att bygga upp verksamheten inifrån. Anderssons förmåga att åstadkomma medial exponering sågs dock inte som ett problem av styrelsen.

Svensson har tidigare, till skillnad från Andersson, arbetat mycket mot media. Hon har som tidigare nämnts varit chef på Näringsidkarorganisationen och även arbetat inom flera andra intresseorganisationer med liknande inriktning. I dessa positioner har hon skaffat sig stor erfarenhet av att nå ut till offentligheten genom journalister. Kanske är det därför ingen slump att hon titulerats *kommunikationsmästare* av en känd ekonomijournalist på en stor dagstidning som bevakat Svensson genom åren.

Bara några veckor efter Svenssons tillträde i Försäkringsbolaget har en mängd artiklar skrivits om henne och bolaget, trots att verksamheten då ännu inte hade påverkats nämnvärt sedan Anderssons sorti. Anslagstavlan som pryder personalingången till Försäkringsbolagets lokaler dignar idag av tidningsutklipp som i de flesta fall handlar om Svensson på Försäkringsbolaget. Receptionisten på Försäkringsbolaget kommenterar detta:

”Det här är bara en bråkdel av vad som skrivits. Om alla artiklar som skrivits om Svensson sedan hon kom hit skulle upp på anslagstavlan så skulle vi behöva köpa en ny.” (Receptionisten, 19/9 2007)

Medieutrymmet har varit enormt med tanke på hur liten den nya organisationen faktiskt är. VD-bytet och Försäkringsbolaget har omskrivits i flera av landets största tidningar. Många artiklar som skrivits om Svensson kopplar samman henne med tiden på Näringsidkarorganisationen och en den typ av näringsidkare som hon där arbetat för.

Enligt ett medieanalysföretag är hon en av de mest mediebevakade personerna i svenskt näringsliv. Hon torde därför vara välkänd bland landets ekonomijournalister liksom hos personer med ledande ställning i näringslivet. Bilden bekräftas av Marknadschefen som känt henne under många års tid.

”Folk här på Försäkringsbolaget verkar inte fatta än hur känd hon (Svensson) är bland alla personer som är något inom näringslivet. Alla vet vem hon är. Journalister, styrelseproffs och börs-VD:ar.”
(Marknadschefen, 10/9 2007)

Tack vare denna bakgrund har alla hennes jobbförfrågningar, efter att hon lämnat VD-posten på Näringsidkarorganisationen, inbegripit uppgiften att åstadkomma någon form av medial exponering. Så var fallet även på Försäkringsbolaget. Den Svenska Storägaren berättar att hon ville ha Svensson eftersom hon har förmågan att skapa drag i organisationen men säger samtidigt att hon är älskad av media och därför en oerhörd tillgång för Försäkringsbolaget när det gäller att synas. Därför ingår givetvis den mediala exponeringen i hennes uppdrag. Svensson själv menar dock att det är verksamheten snarare än hon som person som skapar medial uppmärksamhet.

” Vissa verkar tro att alla kommer att veta vad Försäkringsbolaget är bara jag kommer in i organisationen men naturligtvis är det inte så enkelt. Det viktigaste för att komma ut (i media) är att man har något viktigt att säga, att verksamheten är intressant.” (Svensson, 2007)

Hon medger dock att Andersson troligtvis inte skulle ha åstadkommit samma medieexponering om hon suttit kvar som VD. Låt oss därför beröra hur hon som person har bidragit till den annorlunda mediehanteringen.

Flera personer på Försäkringsbolaget berättar att Svensson har ett ovanligt stort kontaktnät som omfattar många betydelsefulla personer inom näringsliv och politik men även inom medievärlden.

”Om hon (Svensson) känner några journalister? Nämn en enda journalist som hon inte känner!”
(Marknadschefen, 2007)

Svensson själv betonar dock att hon inte har några personliga band. Hon berättar att hon intervjuats ett flertal gånger av vissa journalister och att de möjligtvis skulle kunna räknas som kontakter men vill betona att hon inte har någon personlig relation till enskilda journalister. När hon är i kontakt med media är det för att, på ett målorienterat sätt, nå ut med ett budskap.

Svensson menar vidare att hon under sin tid på Försäkringsbolaget aldrig har kontaktat någon journalist utan att det är journalisterna som kontaktar henne. Bilden bekräftas av Marknadschefen som arbetat nära Svensson i många års tid.

”Svensson behöver inte kontakta journalister. Hon är en stjärna. Det är de som kontaktar henne.”
(Marknadschefen, 2007)

4.3 Förändrat kundfokus

Redan tidigt fanns på Försäkringsbolaget en ambition att erbjuda försäkringar till den typ av näringsidkare som Näringsidkarorganisationen representerar. Dessa kommer härnäst att kallas för Näringsidkare. Tanken var att erbjuda försäkringsprodukter motsvarande de som nu ges till privatpersoner men att istället rikta sig till Näringsidkare.

Under hösten 2006 anställdes en handläggare för att särskilt behandla och bevilja försäkringar till Näringsidkare. Henne kommer vi fortsättningsvis att kalla för Näringsidkarhandläggaren. Ambitionen att satsa på Näringsidkare realiserades dock inte i den utsträckning som Näringsidkarhandläggaren själv förväntat sig. I realiteten kom dessa frågor under hennes första år på Försäkringsbolaget endast att utgöra en marginell

del av hennes uppgifter. I stället fungerade hon i praktiken som handläggare av försäkringar åt privatpersoner och skötte samtidigt olika projekt åt ledningsgruppen.

”Jag upplevde att det fanns ett ganska svagt engagemang för Näringsidkare under Anderssons tid jämfört med nu.” (Näringsidkarhandläggaren, 2007)

Den gamla ledningen var enligt de anställda främst inriktade på att implementera det Finska konceptet i Sverige där fokus främst legat på försäkringsprodukter till privatpersoner. Dessa produkter utgör idag 1/3 av Försäkringsbolagets kundstock. Resterande 2/3 utgörs av försäkringar till privatpersoner som tagits över från Ursprungsbolaget. De kunder som Andersson främst fokuserade på var således privatpersoner.

Efter att Svensson tagit över som VD har de anställda upplevt ett ökat intresse för näringsidkarfrågor och Näringsidkare som potentiella kunder, även om de vid tidpunkten för studien ännu utgjorde en marginell del av Försäkringsbolagets kundstock. Alla på Försäkringsbolaget verkar dock överens om att ett ökat fokus har hamnat på Näringsidkare som kunder.

”Absolut, hon (Svensson) har ökat fokus på näringsidkare som kunder. Det är ju gjutet.” (Back-Office Chefen, 2007)

”Det finns många olika anledningar till det (ökat fokus på Näringsidkare) men i slutändan handlar allt om VD-bytet. VD-bytet gav förutsättningar för förändring.” (Näringsidkarhandläggaren, 2007)

Näringsidkarhandläggaren fick återigen, nu tillsammans med den förra Försäljningschefen, i uppdrag av ledningen att utarbeta ett paket med försäkringsprodukter för Näringsidkare, hädanefter kallad Näringsidkarprodukt. De intervjuade framhåller flera orsaker till varför man nu vill satsa på en sådan produkt. Det affärsmässiga motivet är att etablera en ny intäktskälla. Det kan dessutom minska riskexponeringen genom att göra Försäkringsbolaget mindre känsligt för exempelvis förändringar i lagstiftning på försäkringsområdet. Den orsak som oftast lyfts fram är dock

en annan. Samtliga intervjupersoner menar att Svensson har ett mycket starkt intresse för näringsidkarfrågor, som bottnar i hennes bakgrund i Näringsidkarorganisationen. Hennes bibehållna engagemang för Näringsidkarfrågor bekräftas av henne själv. Hon berättar att hennes intresse för dessa frågor väcktes tidigare i hennes karriär under tiden på olika intresseorganisationer och fördjupades senare under hennes tid på Näringsidkarorganisationen.

Den ökade fokuseringen på Näringsidkare har dessutom drivits på av de rekryteringar som sedan gjorts. Flera av de nya personer som kommit till Försäkringsbolaget tycks dela Svenssons entusiasm för Näringsidkare. Men även andra faktorer framhålls av de anställda som kan förklara varför vi nu ser ett förändrat kundfokus på Försäkringsbolaget.

”Det stämmer säkert att den här Näringsidkarfokuseringen bottnar i hennes bakgrund. Men ni får inte glömma att Svensson inte är den enda topppersonen som är ny i Försäkringsbolaget. Som ni vet har en ny storägare (den Svenska Storägaren) kommit till Försäkringsbolaget och hon vill naturligtvis att Försäkringsbolaget även skall verka i Finansbolagets intresse. Finansbolaget jobbar mycket mot Näringsidkare som kunder och om Försäkringsbolaget nu kan erbjuda en sådan Näringsidkarprodukt som diskuteras så skulle detta vara ett perfekt komplement till Finansbolaget.” (IT-chefen, 2007)

Den Svenska Storägaren bekräftar att detta är korrekt och förklarar att Finansbolaget skulle gynnas av en Näringsidkarprodukt. Viljan att åstadkomma en sådan har enligt den Svenska Storägaren funnits med i bilden ända sedan hon kom in som ägare i Holdingbolaget. Hon förklarar vidare att Svensson har ett mycket gott renommé bland Näringsidkare och kan attrahera många potentiella kunder när produkten för Näringsidkare är klar. Svensson bekräftar att styrelsen rekryterat henne med en avsikt att använda hennes personliga varumärke för att locka Näringsidkare som kunder.

”Naturligtvis vill styrelsen dra nytta av mitt namn i marknadsföringen av en Näringsidkarprodukt, om en sådan blir aktuell.” (Svensson, 2007)

Den Svenska Storägarens förhoppning om att Svensson skall locka Näringsidkare som kunder tycktes redan ha realiserats innan en produkt ens var färdigutvecklad. Efter Svenssons tillträde som VD har det varit ett stort antal Näringsidkare som hört av sig

direkt till Försäkringsbolaget i syfte att teckna försäkringar. Näringsidkarhandläggaren förklarar detta med att många Näringsidkare känner till Svensson och hennes tidigare engagemang inom Näringsidkarorganisationen. De tar därför för givet att hon kommer att tillhandahålla tjänster för Näringsidkare även i sin nya roll på Försäkringsbolaget. Bilden bekräftas av flera inom företaget.

”Det händer ofta att Näringsidkare hör av sig eftersom de känner till Svensson och tror att hon kommer att erbjuda tjänster och stöd till Näringsidkare” (Back-Office Chefen, 2007)

”Ja, det ringer många Näringsidkare numera. Det märks en stor skillnad.” (Receptionisten, 2007)

Svensson poängterar att den Finska delen av styrelsen aldrig har motarbetat en Näringsidkarprodukt men säger samtidigt att de inte heller har arbetat aktivt för en sådan. Den Svenska Storägaren ger uttryck för en liknande uppfattning.

”Självklart är försäkringsprodukten för privatpersoner Den Finska Storägarens baby, liksom Finansbolaget är min. Men finländarna är mycket positiva nu till att utveckla Näringsidkarprodukter eftersom det är så lätt att visa på affärsnyttan.” (Den Svenska Storägaren, 2007)

Med detta vill vi avsluta den empiriska genomgången för att fortsätta med en analys av fallet.

- ANALYS AV FALLET -

Att output har förändrats i samband med Svenssons tillträde är efter den empiriska genomgången tydligt. Försäkringsbolagets arbete mot media har förändrats markant liksom personalsammansättningen och organisationsstrukturen. På samma sätt har Försäkringsbolaget tydligt fokuserat på att ta fram produkter till Näringsidkare efter VD-bytet. Komplexiteten gör att de olika aktiviteterna tenderar att påverka varandra och de olika aktiviteter som vi betonat i empirin kommer att behandlas som en delvis sammanhängande historia. Analysen har disponerats för att överensstämja med den teoretiska genomgången där vi behandlat organisationens gränser, företagsledarens handlingsutrymme och organisationens omvärld.

5.1 Organisationens gränser

I vårt studerade fall tycks organisationens gränser ha genomgått en utveckling och flera intervjupersoner lyfter fram detta som viktigt. Då en undersökning av detta även är teoretiskt motiverat skall vi nu studera utvecklingsförloppet.

5.1.3 Exempel på hur Försäkringsbolagets gränser har utvecklats

Som framgår av vår teoretiska genomgång bör organisationens gränser inte ses som givna. Gränserna konstrueras i en växelverkan mellan personer i och utanför organisationen. De omkonstrueras eller reproduceras genom medvetna och omedvetna processer, vilket gör att skiljelinjerna blir föränderliga men trögrörliga. I en sådan process har Försäkringsbolagets gränser både förändrats och befasts. Om resultatet blivit det förra eller det senare beror helt på vilket perspektiv vi anlägger. Precis som Sjöstrand (1997) påpekar finns en empirisk, en legal och en teoretisk konstruktion av organisationen och svaret på hur gränserna har utvecklats beror således på vilken konstruktion av organisationen vi väljer att betrakta. Låt oss beröra några exempel.

I Försäkringsbolaget fanns före VD-bytet en känsla av att mycket var sig likt från tiden då organisationen hette Ursprungsföretaget Försäkring. Precis som före ägarbytet fanns ett stort beroende av moderorganisationen Ursprungsföretaget. Framförallt hade man avtalsmässigt reglerat att Ursprungsföretaget skulle fungera som säljkanal åt Försäkringsbolaget. Ursprungsföretaget skötte även Försäkringsbolagets Internetlösning även efter att de två aktörerna blivit separata företag. Vår tolkning är att detta fungerade på ren rutin och att Andersson inte upplevde detta som ett problem. Gränsen mellan de båda företagens ansvarsområden kom dock att ritas om efter att Svensson blivit VD. Nu skulle Försäkringsbolaget själv ansvara för Internetlösningen mot sina kunder. Organisationens empiriska gränsdragning kom därför att se annorlunda ut.

På samma sätt kom ansvarsfördelningen mellan styrelse och företagsledning att se ut på ett annat sätt efter VD-bytet. Vår tolkning är att styrelsen initialt utövade ett stort inflytande över Försäkringsbolaget och tog ansvar även för vissa operativa frågor som ledningsgruppen nu sköter. Styrelsen kom alltså att fungera som en förlängd företagsledning. När Svensson blev VD gjorde hon dock bedömningen att fler operativa beslut skulle fattas lokalt. Ansvarsfördelningen förändrades och Försäkringsbolagets empiriska gränser kom därför att bli annorlunda även på denna punkt.

Anmärkningsvärt i detta exempel är att dessa förändringar av de empiriska gränserna inte är kopplade till förändringar av de legala eller teoretiska gränserna. De juridiska förhållanden och de organisatoriska ideal som kan tänkas påverka ovanstående exempel var, enligt vår bedömning, identiska både före och efter VD-bytet. De sociala konstruktionerna av organisationen är dock inte oberoende av varandra. Tvärtom har de legala gränserna medvetet brukats för att forma den empiriska organisationen. Detta bekräftas inte minst av Bolagsjuristen som säger att hon juridiskt stöttat Svensson i hennes ansträngningar att markera ansvarsfördelningen mellan Försäkringsbolaget, styrelsen och Ursprungsföretaget. Den legala konstruktionen har i det beskrivna fallet använts som argument för förändring av organisationens empiriska gränser.

Trots att den empiriska organisationen i just dessa exempel närmar sig den legala kvarstår ännu skillnader. Bland annat eftersom också den legala organisationen är under utveckling. Ett exempel på detta är att Svensson anmält Bolagsjuristen, som Försäkringsbolagets vice VD till Tillsynsmyndigheten. På Försäkringsbolaget får hon dock inte kalla sig annat än bolagsjurist eftersom hon inte har fått styrelsens godkännande att vara vice VD. Likväl tycks flera av intervjupersonerna betrakta Bolagsjuristen som något av en vice VD, vilket ger henne visst inflytande i den empiriska organisationen. Detta ger i sin tur Svensson en indirekt möjlighet att påverka genom sin lojala bolagsjurist. Här ser vi hur de sociala konstruktionerna av organisationen inte alltid överensstämmer även om de påverkar varandra.

Även den teoretiska konstruktionen av Försäkringsbolaget skall beröras i vår analys. Både före och efter VD-bytet kan Försäkringsbolaget huvudsakligen sägas ha tillhört den teoretiska konstruktionen ”företag”. Vi skall inte djupare redogöra för denna idealtyp men kan konstatera att målet med Försäkringsbolaget sedan starten har varit att producera vinster genom interaktion med en marknad. Denna idealtypiska bild tycks prägla allt arbete som sker på Försäkringsbolaget. Styrelsen tappade förtroende för Andersson eftersom hon inte kunde åstadkomma tillväxt och vinst. Affärsfokus och lönsamhetsfokus är två ord som återkommer frekvent i våra intervjuer som motiv till Svenssons handlande. Vad gäller gränserna för denna konstruktion tycks de snarare reproduceras än omkonstrueras. Detta innebär dock inte att organisationens teoretiska gränser är oföränderliga.

5.1.4 Organisationens gränser reglerar möjlig aktivitet

Vår analys visar alltså att organisationens olika gränser utvecklas över tiden. I det studerade fallet tycks det som att Svensson har lyckats omdefiniera framförallt den empiriska organisationen. Fler beslut än under Anderssons tid hamnar nu inom ramen för VD:s kontroll. Hon har utökat den sfär där hon kan påverka och detta utrymme har skapats genom en utvidgning av organisationens empiriska gränser. Utan den omdefiniering som skett av organisationens gränser är det exempelvis mycket svårt att se hur Svensson skulle ha kunnat bestämma hur driften av Internetlösningen skall skötas.

Detta kan hon dock göra nu då gränsdragningen har gjort att dessa frågor numera ligger under VD:ns inflytande.

På samma sätt har hon fått organisationens legala gränser att numera omfatta Bolagsjuristen som vice VD. Även detta har givit Svensson ett ökat indirekt inflytande. Svårast verkar det dock vara att förändra den teoretiska konstruktionen av en organisation. I det studerade fallet är det tydligt att både Andersson och Svensson har tvingats anpassa sin organisatoriska aktivitet efter konstruktionen ”företag”. Vår bedömning är därför att såväl Andersson som Svensson främst har kunnat agera innanför de empiriska, legala och teoretiska ramarna. De utvidgade gränserna ser vi därför som en del av förklaringen till att vi har kunnat observera en delvis annorlunda organisatorisk aktivitet efter VD-bytet. Med utvidgade gränser följer utvidgad makt att initiera organisatorisk aktivitet. Låt oss därför kort beröra hur VD:n kan möjliggöra en omdefiniering av organisationens gränser.

5.1.5 Företagsledarens roll i gränsdragningen och påverkan på output

Precis som vid all social konstruktion är konstruktionsprocessen kollektiv men inte nödvändigtvis jämlik. Som vi tidigare antytt har VD:n en särskild maktställning som bidrar till ett visst tolkningsföreträde och en gynnsam förhandlingsposition. Svensson har exempelvis bestämt vilka beslut som nu skall fattas lokalt och vilka som skall fattas av styrelsen. Det ter sig uppenbart att en person med lägre formell ställning inte skulle ha kunnat bestämma detta. Den formella positionen spelar alltså roll för möjligheten att påverka organisationens gränser.

Även om Svensson kunde påverka organisationens gränser i det ovan nämnda fallet finns andra exempel där en förändring inte har varit lika enkel. Olika maktstrukturer gjorde till exempel att Svensson inte kunde göra Bolagsjuristen till vice VD i den empiriska organisationen, även om hon tilldelats posten ur en juridisk synvinkel. Vår tolkning är på samma sätt att Svensson till en början inte kunde tilldela Riskchefen positionen som Riskchef, varför hon under en tid fick gå som ”Chef över riskavdelningen”. I den empiriska organisationen kom hon däremot i praktiken att fungera som Riskchef.

Arbetsrättsliga orsaker gjorde dock att den tidigare Riskchefen inte kunde avsättas som Riskchef samtidigt som Tillsynsmyndigheten krävde att en sådan skulle finnas. Svenssons maktposition kunde i detta fall inte påverka den legala konstruktionen i samma utsträckning som den empiriska.

Ovanstående exempel visar att organisationskonstruktionerna erbjuder olika arenor på vilka aktiviteter kan ha verkan. Beroende på empiriska, legala och teoretiska maktstrukturer kan initierade aktiviteter få olika resultat i olika konstruktioner av organisationen. Detta kan låta komplext men låter sig lätt illustreras. I fallet med Bolagsjuristen kan vi exempelvis se hur Svensson har haft som syfte att göra henne till vice VD. Initiativet leder till en rad aktiviteter som resulterar i att Bolagsjuristen faktiskt blir vice VD i den legala organisationen tack vare stöd från Svensson som själv fattar detta beslut. Maktstrukturen i den legala organisationen var gynnsam. När Bolagsjuristen parallellt skulle bli vice VD i den empiriska organisationen tog det stopp i styrelsen, som där hade makten att tillsätta positionen. I denna konstruktion av organisationen var maktstrukturen ogynnsam. Samma analys kan göras på samtliga situationer där vi inte ser en full överlappning mellan de tre konstruktionerna av Försäkringsbolaget.

Även om olika händelser inte skulle påverka en viss konstruktion av organisationen kan den påverka en annan konstruktion. För att kunna svara på hur Försäkringsbolagets output har påverkats av det studerade VD-bytet är det därför viktig att analysera samtliga konstruktioner av organisationen. Genom att bara studera Försäkringsbolaget från ett teoretiskt perspektiv kan man lätt tro att VD-bytet inte haft någon påverkan alls medan en empirisk eller möjligtvis legal infallsvinkel ger helt andra svar.

5.2 Företagsledarens frihet

5.2.1 Mandat och förtroende

Som vi tidigare berört i analysen fyller företagsledaren en särskild funktion i företaget. Vi har så här långt konstaterat att denne måste anpassa sig efter olika konstruktioner men har även observerat att en avsevärd frihet finns. Vi har främst diskuterat hur den formella makten har skapat detta handlingsutrymme. Bilden bör dock kompletteras med en

redogörelse för hur företagsledarens friheten att agera påverkats av dennes informella inflytande.

Det är tydligt att Svenssons handlingsutrymme har påverkats av det mandat som hon givits av styrelse och ägare. Vår intervju med den Svenska Storägaren visar hur det vid tiden för Svenssons inträde i Försäkringsbolaget funnits en stark vilja från ägarna och styrelsen att förändra organisationen. Missnöjet med den förra VD:ns förmåga att ”skapa drag” gjorde att Svensson rekryterades med ett, så som vi tolkar det, mandat att driva organisationen framåt snarare än att förvalta den. Detta förtroende ser vi som centralt för Svenssons möjlighet till omdaning.

Vår tolkning är att även Andersson gavs mandat att utveckla Försäkringsbolaget men att hon inte drev de ändringar som efterfrågades. När styrelsens förtroende avtog för hennes förmåga försvann även möjligheten till förändring och Andersson avsattes som VD. Ovanstående exempel visar hur de bägge företagsledarna är beroende av förtroende ovanifrån för att kunna åstadkomma förändring.

Slående i empirin är dessutom hur företagsledarna har varit beroende av förtroende från organisationen under sig för att få handlingsutrymme. Vi har tydligt sett hur huvudpersonerna har agerat för att själva skapa sig denna frihet. Enligt Sjöstrand (1997) sker detta genom företagsledarens relationella kapacitet och vi skall därför titta närmare på hur den har gestaltat sig i vårt fall.

5.2.2 Relationell kapacitet

Empirin visar tydligt hur Svensson förvaltat relationer både i och utanför Försäkringsbolaget för att direkt eller indirekt påverka det egna handlingsutrymmet. Som exempel kan nämnas att Svensson har skapat en ledningsgrupp, genom sina kontakter, där de flesta har en genuin och/eller idealbaserad relation till henne utöver den koersiva relation som automatiskt föreligger mellan en VD och dess underordnande. Personerna i ledningsgruppen tycks i stor utsträckning uppskatta hennes personlighet och brinna för samma frågor som hon. Genom att skapa denna omgivning har hon åstadkommit en miljö där personliga relationer ger henne större handlingsutrymme än hon skulle ha haft om

den gamla ledningsgruppen suttit kvar. Det är dessutom värt att notera att Andersson agerat på ett liknande sätt då även hon såg till att omge sig med personer som hon känt länge och som hon delar ett företagskulturellt arv med. Detta gav Andersson utrymme att påverka organisationen i en riktning som utrymmet tillät.

Ett annat exempel på hur Svensson använt den relationella kapaciteten kan hämtas ur empirin. Efter Svenssons tillträde har Försäkringsbolaget fått ett tydligt fokus på Näringsidkare som kunder. Även om tanken på Näringsidkare som kunder fanns innan VD-bytet är flertalet intervjupersoner överens om att Svensson gjort detta till en central fråga på Försäkringsbolaget. Den gamla ledningen och de Finska ägarna var främst intresserade av produkter för privatpersoner. Genom Svenssons koppling till Näringsidkarorganisationen möjliggjordes rekryteringen av Marknadschefen, som delade Svenssons engagemang för Näringsidkare och som dessutom har stort förtroende för henne privat. På samma sätt rekryterades ett antal andra personer till Försäkringsbolaget som delade Svenssons och Marknadschefens entusiasm. Samtidigt fick Svenssons goda relationer till en rad journalister stor betydelse. Dessa kom att skriva en mängd artiklar om Försäkringsbolaget där Svensson konstruerades som en företagsvänlig VD. Vår tolkning är att bilden tycks ha fått gehör både internt och externt. Parallellt med detta slutade flera personer som ingick i den gamla ledningen och som tidigare arbetat med produkter för privatpersoner. Vår tolkning är att dessa personer i flera fall manövrerats ut på olika sätt. Effekten av ovanstående blev att Svensson genom sin relationella kapacitet, skapade handlingsutrymme nog för att framgångsrikt driva frågan om en företagsprodukt.

Ovanstående resonemang visar att den relationella kapaciteten har varit central för Svenssons inflytande över de förändringar som skett i Försäkringsbolagets output. Att VD:n har skapat förändring är dock inte samma sak som att en VD:n har styrt förändringen. Det är därför hög tid att ifrågasätta intentionaliteten bakom de förändringar som skett och i vilken utsträckning Svensson verkligen kunnat styra förändringarna på Försäkringsbolaget.

5.2.3 Händelsekedjor

I många fall är det tydligt att det har funnits en klar intention bakom de aktiviteter som skett och dessutom ett kausalt samband mellan intention och utfall. Vi ser exempelvis att den Svenska Storägaren rekryterat Svensson för att hon skulle åstadkomma medial exponering och en ökad kännedom om Försäkringsbolaget, vilket också har skett. Som vi tidigare redogjort för kom dock den mediala exponeringen att även påverka utvecklingen av en Näringsidkarprodukt på Försäkringsbolaget för att nämna ett exempel. Empirin erbjuder flera sådana fall där kausaliteten bakom intention och utfall kan ifrågasättas och vi belyser gärna några av dessa komplexa processer med ytterligare exempel.

I samband med att Svensson anställdes som VD kom ett par personer att säga upp sig. En av dessa var den dåvarande ekonomichefen och man behövde därför snarast tillsätta positionen. Svensson anställde tidigt Bolagsjuristen som i sin tur kom att rekommendera den sedan tidigare bekante Ekonomichefen till rollen som ekonomichef. Ekonomichefen kom närmast från Revisionsbolaget där hon bland annat arbetat med momsrelaterade problem. Hon uppmärksammade därför direkt ett mindre problem med momsredovisning inom koncernen. Vår tolkning är att den gamla ledningen inte uppfattat detta som ett stort problem eftersom det inte åtgärdats tidigare. Ekonomichefen tog hjälp av sina kontakter från Revisionsbolaget som numera hjälper henne med momsfrågan. En rimlig tolkning är att denna konsekvens av VD-bytet inte kunde förutses.

Svenssons inträde har således skapat förändringar i organisationens output som hon själv bara har haft ett indirekt inflytande över. Genom att en aktivitet påverkar en annan skapas en kedjereaktion av händelser som fortplantar sig genom berörda individer. Vi kallar hädanefter sådana skeenden för händelsekedjor. Med händelser avser vi både de organisatoriska aktiviteter som vi kallar för output samt andra typer av aktiviteter som inte är formellt sanktionerade. Denna definition gör vi eftersom även icke formellt sanktionerade aktiviteter framstår som betydelsefulla i empirin. Enligt detta resonemang spelar företagsledaren en mycket central roll genom att initiera händelsekedjor. Dock är sambandet mellan den initiala avsikten och slutligt utfall svagt. Resonemanget om händelsekedjor följer egentligen som en naturlig konsekvens av vår syn på organisationen

som en holarki, där individer både är integrativa och självständiga. Varje led i den initierade kedjan påverkas av en holon som anpassar sig efter omgivningens aktiviteter samtidigt som den tillför ett autonomt element till processen.

Händelsekedjor kan även utsträckas till aktörer längre bak i organisationen för att göras tydligare. Låt oss exemplifiera detta med det ökade fokus på Näringsidkarfrågor som vi observerat i Försäkringsbolaget. Händelseutvecklingen kan sägas börja med Holdingbolagets köp av Finansbolaget. I samband med detta kommer Finansbolagets VD, den Svenska Storägaren, in i Försäkringsbolagets styrelse och genom sina kontakter rekryterar den Svenska Storägaren sedan Svensson som VD. Hon ger efter sitt tillträde Näringsidkarhandläggaren i uppdrag att ta fram en företagsprodukt. Samtidigt uppmärksammas Svensson av journalister som skriver artiklar om hennes engagemang för Näringsidkare. Konkret gör artiklarna att Näringsidkare kontaktar Försäkringsbolaget med förfrågningar om att teckna försäkring. Sammantaget bidrar dessa aktiviteter till att konstruera en bild av Försäkringsbolaget som ett försäkringsbolag med fokus på Näringsidkare. Denna händelseutveckling har sin upprinnelse i Holdingbolagets köp av Finansbolaget men utifrån empirin är vår tolkning att den Finska Storägaren vid tiden för köpet inte hade för avsikt att Försäkringsbolaget skulle förändra sitt kundfokus till Näringsidkare. En kedja av händelser startade som till stor del låg utanför initiativtagarens kontroll men som icke desto mindre har fått stora konsekvenser för organisationens output.

5.3 Organisationens omvärld

5.3.1 Omvärlden som föränderlig konstruktion

Organisationens gränser konstruerar skiljelinjen mellan vad som är organisation och vad som är omvärld. Vi har så här långt konstaterat att själva organisationen ändrar sig när gränserna ändras och som en naturlig följd av detta vill vi påstå att även omvärlden förändras med organisationens gränser. I empirin finner vi stöd för detta och ser att processen är starkt sammanhängande med det VD-byte som skett. Omvärlden, precis som organisationens gränser, konstruerades i ett samspel mellan aktörerna och med nya

aktörer kom konstruktionsprocessen att förändras. Försäkringsbolagets omvärld fick ett delvis utseende genom VD-bytet.

Med Andersson som VD kom Ursprungsföretaget att framträda som en signifikant aktör i omgivningen emedan Svensson gjorde media och Näringsidkare synliga. Då Andersson fick lämna plats för Svensson blev det dessutom uppenbart att nya personer kom att framträda i organisationens omgivning, personer vars existens man innan inte ens känt till på Försäkringsbolaget. Plötsligt blev de aktuella för ledande positioner i Försäkringsbolaget. VD-bytet resulterade alltså i att nya aktörer blev framträdande i omgivningen.

Med förändringen av Försäkringsbolagets omgivning har även nya problem och lösningar följt. Låt oss ge ett exempel från empirin. Så länge media inte hade en framträdande position i Försäkringsbolagets omgivning uppfattades Anderssons bristande engagemang för mediefrågor inte som något problem. Styrelsen hade inga invändningar mot hennes sätt att nå ut till allmänheten. Först efter att Svensson, med sin erkända medievana, blev aktuell som VD-kandidat kom journalistkåren att bli en potentiell del av omvärlden som Försäkringsbolaget tog stor hänsyn till. Svensson sågs nu som en lösning på ett problem som inte tidigare funnits. Med en ny person i organisationen kom såväl nya aktörer som problem och lösningar att framträda i omvärlden.

Vi kan alltså konstatera att omvärlden tog en annorlunda skepnad efter VD-bytet, den omkonstruerades. Det bör dock påpekas att omvärlden inte blev totalt förändrad, även om flera helt nya personer blivit framträdande i omvärlden. Precis som i fallet med organisationens gränser kan vi se att en viss tröghet föreligger som begränsar möjligheten till total omställning. Ursprungsföretaget är, både nu och tidigare, en aktör i omgivningen att förhålla sig till, precis som Näringsidkare och media faktiskt har funnits med i omgivningen hela tiden. På samma sätt fanns Tillsynsmyndigheten och de Finska ägarna med i bilden både före och efter VD-bytet. Förändringen ligger därför snarare i den relativa tyngd som var och en av dessa aktörer tillmätts.

5.3.2 Företagsledarens roll i konstruktionsprocessen

Då företagsledarens uppgift är att hantera osäkerheter av olika slag (Sjöstrand, 1997) verkar det rimligt att denne försöker sammankoppla problem, lösningar och aktörer som är så bekanta som möjligt, vilket vi tycker oss finna stöd för i empirin. När en ny företagsledare kommer till en organisation bär denne med sig både relationer och ett historiskt förflutet. Andersson kom exempelvis in i Försäkringsbolaget med ett mycket långt förflutet i Ursprungs företaget. Att hon skulle förhålla sig till Ursprungs företaget och de personer som hon arbetat med innan är därför inte särskilt förvånande. Av samma anledning är det inte särskilt förvånande att Svensson har rekryterat personer som hon känt till sedan tidigare eller som någon gott i god för. Det är inte heller överraskande att hon kom att se Näringsidkare som potentiella kunder till Försäkringsbolaget efter att olika Näringsidkarfrågor präglat hennes personliga agenda under mycket lång tid. Valet av någon okänd anställd eller okänd kundgrupp hade förmodligen upplevts som mer riskabelt. VD:ns förflutna har alltså spelat roll för hur organisationens output har påverkats.

En VD skiljer sig från övriga anställda framförallt genom sin formella makt. Detta har givit både Andersson och Svensson stort inflytande över olika konstruktionsprocesser och vi ser exempelvis hur det är VD:n som avgör vilka frågor som anses viktiga att arbeta med. Ett tydligt exempel är hur Svensson tilldelat två personer ansvar för att utveckla en företagsprodukt och faktiskt givit dem tid att arbeta med detta. Svenssons ställning gav henne makt att avgöra att en Näringsidkarprodukt är viktig, och därmed att Näringsidkare är en viktig del av Försäkringsbolagets omgivning. Den formella maktpositionen har på samma sätt givit henne möjlighet att rekrytera personer till Försäkringsbolaget som delar hennes starka engagemang för Näringsidkare. Empirin visar att dessa personer i sin tur bidrar till att konstruera Näringsidkare som en viktig kundgrupp.

Ovanstående exempel visar tydligt hur Svensson genom sin ställning har haft kontroll över en rad symboliska och fysiska realiteter som använts för att forma uppfattningen om vilka aktörer, lösningar och problem i omvärlden som är signifikanta. I detta fall blir det uppenbart hur hon som person har format den konstruerade omvärld som organisationen

har att interagera med. Svensson har som sagt arbetat länge med Näringsidkarfrågor men mot olika organisatoriska bakgrunder. Den här gången var det Försäkringsbolaget som blev arenan.

Vi har nu visat att omvärlden skapas i en konstruktionsprocess och att VD:n har ett särskilt inflytande över denna. Analysen har främst berört hur en persons historia och intressen kan påverka konstruktionsprocessen men vi har även antytt att nya personer för med sig en uppsättning relationer in i organisationen. Dessa relationer har i vårt studerade VD-byte tillfört en mängd nya personer som tillkommit i organisationens omedelbara omgivning, vilket har visat sig vara av stor betydelse för den konstruktion av omvärlden som skett. Låt oss granska detta närmare.

5.3.3 Den holarkiska kontexten

Som vi tidigare har redogjort för ser vi organisationen som en holarki där olika individer interagerar med varandra på mer eller mindre rationella grunder. Precis som Sjöstrand (1997) påpekar kan sådana relationer vara av koersiv, genuin, kalkylativ eller idealbaserad karaktär. Således kan ett system av relationer bildas där asymmetriska maktförhållanden föreligger. Vissa personer har större inflytande än andra över holarkin, exempelvis till följd av formell makt. Centralt i vårt fall är att olika relationer faktiskt tycks sträcka sig utanför organisationens empiriska, teoretiska och legala gränser. En rad direkta och indirekta relationer finns alltså mellan individer både inom och utanför organisationen. Vi kan kalla detta för den holarkiska kontexten.

När Andersson byttes ut mot Svensson tillfördes organisationen en delvis ny holarkisk kontext. Förutom att Svensson själv tilldelades en central plats i den holarkiska kontexten kom även en uppsättning andra personer att hamna i Försäkringsbolagets nära omgivning för att sedan integreras i olika utsträckning. Hennes gamla kollegor, vänner och andra professionellt bekanta skulle genom Svensson få en indirekt relation till Försäkringsbolaget. På så sätt kom exempelvis Marknadschefen, Riskchefen och ett antal ekonomijournalister att interagera med organisationen efter VD-bytet.

Ovanstående är ett bra exempel på hur har Svensson berikat den holarkiska kontexten. Men vi kan även se hur VD-bytet har skapat en betydande urholkning. Empirin visar till exempel att Andersson och flera andra personer med bakgrund i Ursprungsföretaget har lämnat holarkin i samband med VD-bytet. På grund av detta kom organisationens holarkiska relationer till personer i Ursprungsföretaget att nästan att elimineras. Detta är intressant om vi håller i minnet att Försäkringsbolaget parallellt med denna utveckling har utvidgat sina gränser på Ursprungsföretagets bekostnad och samtidigt givit organisationen en nedtonad roll i Försäkringsbolagets omvärld. Från Försäkringsbolagets perspektiv har Ursprungsföretagets genomgått en relativ förminskning.

Detta kan förklaras med att nya frågor, exempelvis rörande Näringsidkare och media, har konkurrerat om den uppmärksamhet som Ursprungsföretaget tidigare fått. Andersson och Svensson har helt enkelt haft olika intressen och bakgrund. Detta är en del av sanningen men vi kan inte blunda för det faktum att en mängd personer, som tidigare bidragit till konstruktionen av Ursprungsföretaget som en framträdande aktör, har tvingats bort från den holarkiska kontexten eller frivilligt har lämnat den. På samma sätt kan den ökade fokuseringen på Näringsidkarfrågor förklaras med att personer kommit in i den holarkiska kontexten som delar engagemanget för Näringsidkare. Det är i den holarkiska kontexten som framträdande problem, lösningar och aktörer har konstruerats.

Ett tydligt exempel på detta rör hur media blivit ett allt viktigare element i omgivningen att förhålla sig till samtidigt som flera ekonomijournalister kommit in i den holarkiska kontexten genom olika relationer med Svensson. Det faktum att Svensson ofta interagerar med journalister bidrar till att media konstrueras som ett viktigt inslag i Försäkringsbolagets omgivning. Svensson beskrivs därför som en mediestjärna av individer både i och utanför organisationen. Den frekventa interaktionen med journalister reproducerar konstruktionen. Att Andersson inte visade mediahanteringen samma intresse förklarar därför bara delvis varför media tidigare inte fått någon framträdande roll.

Dessa observationer visar än en gång på hur komplicerat förhållandet är mellan individ och organisation. Detta gör det mycket svårt att skilja förändringar i den holarkiska kontexten från förändringar i organisationens konstruerade gränser och utanförliggande omvärld med de problem, lösningar och aktörer som hör därtill.

- SLUTSATS OCH IMPLIKATIONER -

6.1 Slutsats

Som vi har redogjort för i analysen verkar det som att konstruktionen av organisation och omvärld, så som den gestaltar sig för personerna på Försäkringsbolaget, har skett i den holarkiska kontexten. Samtidigt har vi slagit fast att det studerade VD-bytet har orsakat förändring i denna kontext, antingen genom att individer och relationer tillkommit och/eller försvunnit. Dessutom har vi visat att konstruktionsprocessen, och därmed konstruktionen, förändras om den holarkiska kontexten förändras. Individer tillför nämligen ytterligare komplexitet till förloppet genom att tillkoppla nya konstellationer av aktörer, problem och lösningar.

När Svensson kom till Försäkringsbolaget förändrades den holarkiska kontexten och således skapades delvis nya konstruktioner av organisationens gränser och omvärld. Förändringen av den holarkiska kontexten fick organisationen att förhålla sig till delvis nya och delvis gamla konstruktioner av problem, lösningar och aktörer, vilket markant har påverkat Försäkringsbolagets output.

De sammanhängande aktiviteter som skett har vi valt att betrakta som händelsekedjor. En händelse kan initieras av företagsledaren men skapar i sin tur andra händelser i andra delar av organisationen som är svåröverskådliga och svåra att kontrollera. Eftersom händelsekedjor fortplantar sig genom relationerna i den holarkiska kontexten blir den holarkiska kontextens utseende och sammansättning central för utfallet av händelsekedjorna. Varje led i den initierade kedjan påverkas av en individ som anpassar sig efter omgivningen samtidigt som den tillför ett autonomt element till processen. Detta

gör att företagsledaren påverkar, men inte tydligt styr vad som händer i organisationen. Trots att output i allra högsta grad har förändrats i samband med Svenssons tillträde har hennes möjlighet att påverka output varit mer begränsad.

Den formella makten gör att företagsledaren har större möjlighet att initiera händelsekedjor än andra personer i organisationen. Genom sin relationella kapacitet kan företagsledaren även skapa ett informellt inflytande som underbygger handlingsutrymmet och möjligheten att kontrollera olika händelsekedjor, något som har varit tydligt i vårt studerade fall.

Vi vill dock påpeka att handlingsutrymmet inte är obegränsat då framförallt olika typer av institutioner inskränker företagsledarens frihet även om dessa kan påverkas. Analysen har visat att såväl Andersson som Svensson främst har kunnat agera innanför de empiriska, legala och teoretiska ramarna som kringgärdar organisationen. Som vi tidigare har redogjort för är organisationens gränser konstruerade i den holarkiska kontexten och därför föremål för utveckling. Svensson har tydligt utvidgat dessa. Detta ser vi som en del av förklaringen till varför en delvis annorlunda organisatorisk aktivitet har kunnat observeras efter VD-bytet på Försäkringsbolaget. Med utvidgade gränser följer utvidgad makt att initiera händelsekedjor. Som vi tidigare berört kan dessa händelsekedjor få olika verkan i olika delar av organisationens konstruktioner.

Sammanfattningsvis kan vi säga att VD-bytet på Försäkringsbolaget har givit en ny holarkisk kontext där annorlunda problem, lösningar och aktörer konstrueras. Dessa påverkar de händelsekedjor som initieras i organisationen och som kan få olika verkan i olika delar av organisationen. Händelsekedjor är bara delvis kontrollerbara men kan påverkas av företagsledaren. Företagsledaren kan själv skapa sig utrymme att påverka organisationens aktiviteter genom sin relationella kapacitet men begränsas framförallt av organisationens gränser. Konstruktionen av dessa sker dock i den holarkiska kontexten och kan påverkas.

6.2 Implikationer

Avslutningsvis vill vi ta tillfället i akt att lyfta blicken för att se vilka implikationer studien och dess slutsatser kan ha för akademiker och praktiker.

Studiens resultat kan ses som ett inlägg i debatten om företagsledarens självbestämmande. På frågan om en företagsledare kan styra en organisation svarar extrema rationalister med ett tydligt ja emedan extrema institutionalister replikerar med ett lika tydligt nej. Enligt det sammansmälta perspektivet är svaret ja men med stora begränsningar och som bekant ansluter vi oss till denna bild. Vi menar dock att denna studie empiriskt och teoretiskt motiverar att frågan istället kan delas upp i huruvida företagsledaren påverkar och huruvida företagsledaren styr organisationen.

Vårt arbete har även bidragit till att ytterligare problematisera gränsdragningen mellan organisation och omvärld. Det sammansmälta perspektivet bidrar förtjänstfullt till att problematisera organisationens gränser, något som inte görs tillräckligt i det rationell-instrumentella och det sociologisk-institutionella perspektivet. Genom att introducera begreppet holarkisk kontext lägger vi starkt fokus på de relationer som företagsledare och andra har med sig in i en organisation. Begreppet bidrar till en ytterligare problematisering av organisationens gränser då dessa är beroende av vilka individer som tillkommer, som lämnar och som får framträdande positioner i organisationen. Ovanstående implicerar att den holarkiska kontexten kan vara att betrakta som en mer relevant analysnivå än organisationen i forskning om organisation och ledarskap.

Vi menar vidare att våra resultat har implikationer för praktiker. När en styrelse fattar beslut om att anställa en ny VD räcker det inte med att fråga sig hur denna kan påverka de frågor som hon eller han har direkt inflytande över. Man bör även ta hänsyn till hur den holarkiska kontexten förändras av ett VD-byte och hur detta kan tänkas påverka de händelsekedjor som VD initierar. Händelsekedjors komplexitet och nyckfullhet gör att även till synes obetydliga händelser kan ge stora konsekvenser för organisationens output. En fjärils vingslag i Brasilien kan i allra högsta grad orsaka en tornado i Texas.

- BEGRÄNSNINGAR OCH FRAMTIDA FORSKNING -

Vi har genomgående försökt att förhålla oss kritiskt till de val som gjorts i arbetet och har haft ambitionen att lyfta fram dessa problematiseringar. Vissa frågor har dock aldrig berörts explicit, varför vi ser detta avslutande avsnitt som ett tillfälle att lyfta upp eventuella problem med studien. Förhoppningen är att framtida forskning skall kunna rätta ut eventuella frågetecken.

Vi har i högsta grad berört Svenssons kändisskap inom näringslivet och vi har tagit hänsyn till detta. Framförallt i redogörelsen av den förändrade mediehanteringen i Försäkringsbolaget. Detta har behandlats som utmärkande för Svensson som person men inte direkt som utmärkande för fallet som sådant, även om en sådan tolkning skulle kunna göras. Det finns alltså en viss möjlighet att hennes allmänna kändisskap även direkt kan ha påverkat chansen att skapa handlingsutrymme i organisationen. Vi har dock inga belägg för att så skulle vara fallet men vill framhålla att ett annat VD-byte med en mindre känd VD kanske skulle kunna ha sett annorlunda ut. Detta bör alltså utredas vidare.

En annan begränsning som vi ser med studien är att det kan vara svårt att bekräfta de orsakssamband som vi ser mellan olika led i en händelsekedja. Vi har inte heller diskuterat hur många led som kan finnas i en händelsekedja eller hur långt bak i tiden den kan sträcka sig. Vilka händelser som hänger ihop är alltså ytterst föremål för vår tolkning. På liknande sätt måste även den holarkiska kontexten tolkas. Varför vissa personer bedöms vara relevanta för den holarkiska kontexten men inte andra blir slutligen en fråga för forskaren att avgöra. Andra forskare skulle således förmodligen finna andra händelsekedjor och en annan holarkiska kontext att lyfta fram. Vi tror dock att vår tolkning är väl motiverad.

Som vi argumenterat för i detta arbete kan företagsledaren skapa sig en relativt stor makt att styra organisationens output. Baserat på en teoretisk underbyggnad har vi försökt förklarat varför, med hjälp av det studerade fallet. I en större organisation där företagsledarens distans till verksamheten är större skulle det dock kanske se anorlunda ut. Vår förhoppning är därför att framtida forskning kan ge svar på hur begreppen holarkiska kontext och händelsekedjor kan användas för att även analysera konsekvenser av VD-byten i större organisationer.

Avslutningsvis vill vi problematisera förhållandet till den teoretiska referensramen. Under studiens gång har analyspoänger vuxit fram som inte enbart bottnar i den teoretiska referensram som vi presenterat. Efter den empiriska genomgången fann vi exempelvis att problem, lösningar och aktörer har konstruerats i den holarkiska kontexten och att detta har påverkat organisationens output. Resonemanget bygger bland annat på att människor ses som spridare av idéer (Czarniawska & Joerges, 1996) samt att problem, lösningar och aktörer påverkar de aktiviteter som en organisation producerar (Cohen et al, 1972). Vi kan därför tänka oss att en integrering av det sammansmälta perspektivet och exempelvis "soptunnmodellen" skulle ha givit ytterligare djup till de resonemang som förts i studien. Uppsatsens format och förväntade omfång medger dock ingen sådan teoriutveckling, och det är en utmaning som vi får lämna till framtida forskare.

- REFERENSER -

Affärsvärlden.se, (2006:2) <http://www.affarsvarlden.se/art/127944>, 2007-07-12

Alvesson, M., Sköldberg, K., (1998), *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur,

Andersen, I., (1998), *Den uppenbara verkligheten : val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Andersson, Intervju, 2007-10-17.

Andersson, L., Stein, J., (1999), "Retorik och Ledarskap". Ur Sjöstrand, S-E. Sandberg, S., Tyrstrup, M., (red) (1999), *Osynlig företagsledning*, Lund: Studentlitteratur, pp. 80-92.

Back-office chefen, Intervju, 2007-09-12.

Benbasat, I., Goldstein, D.K., Mead, M., (1987), The case research strategy in studies of information systems, *MIS quarterly*, issue 3, pp. 368–386.

Berger, P., Luckmann, T., (1966/1996), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, London: Penguin Books.

Björkegren, D., (1986), *Företagsledarutbildning : en fallstudie*, Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.

Bolagsjuristen, Intervju, 2007-10-01.

Bolman, L., Deal T., (2005), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S-E., Östman, L., (2000), *Koncernchefen och ägarna*. Stockholm, Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan

Brunsson, N., (1981), *Företagsekonomi – avbildning eller språkbildning*, ur

- Brunsson, N., (1981), *Företagsekonomi – sanning eller moral?*, Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, N., (1989), *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decision and Action in Organizations*, Chichester: Wiley.
- Brunsson, N., Olsen, J., (1997) *The Reforming Organization*. London: Routledge.
- Burns, T., Stalker, G., (1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Carlson, R., (1961), Succession and performance among school superintendents, *Administrative Science Quarterly*, issue 6, pp.210-227
- Carpenter, M., Westphal, J., (2001), The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making, *Academy of Management Journal*, issue 44, pp. 639–660.
- Coase, R., (1937), The nature of the firm, *Economica*, issue 4: 386-405.
- Cohen, M., March, J., Olsen, J., (1972). A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, issue 17, pp. 1–25
- Collins, J., (2004), Succession Planning, *Credit Union Magazine*, Vol. 70 Issue 6, pp. 98-98
- Covaleski, M., Dirsmith, M., (1988), An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, Issue 4, pp. 562-587
- Czarniawska, B., Joerges, B., (1996), Travel of Ideas. Ur Czarniawska, B. och Sevón, G. (1996), *Translating Organizational Change*, Berlin: de Greyter, pp. 13-48
- Czarniawska-Joerges, B., (1992), *Doing interpretative studies of organizations*, Lund: Studentlitteratur
- Dagens Industri, (2007), Vd-stolen säkrare 2006, *Dagens Industri*, 2007-01-02
- Dagens Industri, (2007:2), Sackande kurs får VD att sitta löst, *Dagens Industri*, 2007-06-28
- Dagens Nyheter (2003), VD-byte ingen garanti för bra kursutveckling, *Dagens Nyheter*, 2003-07-26
- DiMaggio, P., Powell, W., (1983) The Iron Cage revisited: Institutional isomorphism and commective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, Vol. 48 Issue 2, pp. 147-160,

Ekman, G. (1999), Ledarskap som småprat. Ur Sjöstrand, S-E., Sandberg, S., och Tyrstrup, M., (red) (1999), *Osynlig företagsledning*, Lund: Studentlitteratur, pp. 233-245.

Ekonomichefen, Intervju, 2007-09-19.

F.d. Handläggaren, Intervju, 2007-09-19.

Glaser, B., Strauss, A., (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York: Aldine

Goodstein, J., Boeker, W., (1991). Turbulence at the top: a new perspective on governance structure and changes and strategic change, *Academy of Management Journal*, Vol 34, Issue 2, pp. 306–30.

Granovetter, M., (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, Issue 3, pp. 481-510.
Gruppchefen på Systerbolaget, Intervju, 2007-08-14.

Grusky, O., (1961). Corporate size, beurocratization, and managerial succession. *American journal of Siciology*, Issue 67, pp. 263-269

Grusky, O., (1964), Reply to scapegoating in baseball, *American journal of sociology*, issue 70, pp. 71-26

Guest, R., (1962), Manegerial succession in complex organizations, *American Journal of Sociology*., Issue 68, pp. 47-54

Handläggaren på systerbolaget, Intervju, 2007-09-19.

Helfat, C., Constance, E., (2005), External succession and disruptive change: heirs-apparent, forced turnover and firm performance, *Strategic Organization*, vol. 3, issue 1, pp.47-83

Helmish, D., Brown, W., (1972), Successor type and organizational change in the corporate enterprise, *Administrative Science Quarterly*, Issue 17, pp. 371-381

Höök, P., (1999), “Ledarskap som okontrollerbar sexualitet”. Ur Sjöstrand, S-E., Sandberg, S., och Tyrstrup, M., (red) (1999), *Osynlig företagsledning*, Lund: Studentlitteratur, pp. 154-172.

IT-chefen, Intervju, 2007-09-19.

Kallifatides, M., (1999), “De Tuffa”. Ur Sjöstrand, S-E., Sandberg, S., och Tyrstrup, M., (red) (1999), *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur, sid. 61-79.

Karaevli, A., (2007), Performance consequences of new CEO 'Outsiderness': Moderating effects of pre- and post-succession contexts. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, Issue 7, pp. 681-706

Karlsson Stider, A., (1999), "Företagsledningens osynliga rum". Ur Sjöstrand, S-E., Sandberg, S., och Tyrstrup, M., (red) (1999), *Osynlig företagsledning*, Lund: Studentlitteratur, pp. 93-112

Kesner, F., Sebor, T., (1994), Executive Succession: Past, Present and Future" *Journal of Management*, Issue 20, pp. 327-372.

Koch, J., (1978), Managerial succession in a factory and changes in supervisory leadership patterns: A field study, *Human relations*, Issue 31, pp. 49-58

Koestler, A., (1989), *The Act of Creation*, London: Arcana

Latour, B., (1993), *We Have Never Been Modern*, Boston: Harvard Univ. Press.

Law, J., (1993), Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity, *Systems Practice*, Issue 5, pp. 379-93

Magnusson, P., Boggs, D., (2006), International experience and CEO selection: An empirical study. *Journal of International Management*, Vol. 12, Issue 1, pp. 107-125

March, J., Simon, H., (1958), *Organizations*, New York: Wiley

Marknadschefen, Intervju, 2007-09-10.

Meyer, J., Rowan, B., (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363

Miller, D., (1993), Some Organizational Consequences of CEO Succession, *Academy of Management Journal*, Issue 5, pp. 644-659

Mintzberg, H., (1979), An Emerging Strategy of "Direct" Research, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, Issue 4, pp. 582-589

Mitroff, I., Kilmann, R., (1978), *Methodological approaches to social science*, San Francisco: Jossey-Bass

Näringsidkarhandläggaren, Intervju, 2007-09-10.

Ocasio, W., (1999), Institutionalized Action and Corporate Governance: The Reliance on Rules of CEO Succession *Administrative Science Quarterly*, Issue 44, pp. 384 -416

Oliver, C., (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, vol. 16, pp.173-179.

Perrucci, R., Mannweiler, R., (1968), Organizational size, complexity, and administrative succession in higher education, *Sociological Quarterly*, Issue 9, pp. 343-355

Pfeffer, J., Salancik, G., (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row Publishers

Receptionisten, Intervju, 2007-09-19.

Riskchefen, Intervju, 2007-09-19.

Rombach, B., (1986), *Rationalisering eller prat- Kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi*, Lund: Doxa

Rubin, H., Rubin, I., (2005), *Qualitative Interviewing- The Art of Hearing Data*, Thousand Oaks: Sage Publications

Røvik, K-A., (2000), *Moderna organisationer*, Lund: Liber

Sandberg, J., (1999), "Konstruktioner av socialkonstruktionism". Ur Sjöstrand, S-E., Sandberg, S. och Tyrstrup, M. (red) (1999), *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur, pp. 39-60

Simon, H. A. (1947), *Administrative behavior*, New York: Macmillan.

Sjöstrand, S-E., (1997), *The Two Faces of Management. The Janus Factor*, London: Thomson

Sjöstrand, S-E., Tyrstrup, M., (1999), "Synlig och osynlig företagsledning". Ur Sjöstrand, S-E., Sandberg, S., Tyrstrup, M., (red) (1999), *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur, pp. 9-38

Svenska Dagbladet, (2005), VD karusellen går allt fortare, *Svenska Dagbladet*, 2005-06-27

Svenska Dagbladet, (2007), VD-Karusellen har varit..., *Svenska Dagbladet*, 2007-09-06

Svenska Storägaren, Intervju, 2007-09-27.

Svensson, Intervju, 2007-09-05.

Södergren, B., (2006), "Förändringsfällan", *Artikelkompendium 1205 vetenskaplig undersökningsmetod*, Stockholm: Handeshögskolan

Taylor, F., (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper Bros.

Trow (1961), Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, Issue 6, pp. 228-239

Tyrstrup, M. (red) (1999), *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur, pp. 233-245.

Wahl, A., (1999), "Stim i företagsledningen". Ur Sjöstrand, S-E., Sandberg, S., Tyrstrup, M., (red) (1999), *Osynlig företagsledning*, Lund: Studentlitteratur, pp. 131-153.

VD:n på Ursprungsföretaget, Intervju, 2007-10-17.

Virany, B., Tushman, M., Romanelli, E., (1992), Executive succession and organization outcomes in turbulent environments, *Organization Science*, Issue 3, pp. 72-91.

Yin, R, (1994), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage

Zald, M., (1965), Who shall rule? A political analysis of succession in a large welfare organization. *Pacific Sociological Review*, Issue 8, 52-60

Åkesson, G., (1997), *Företagsledning i strategiskt vakuum: om aktörer och förändringsprocesser*, Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.

- APPENDIX -

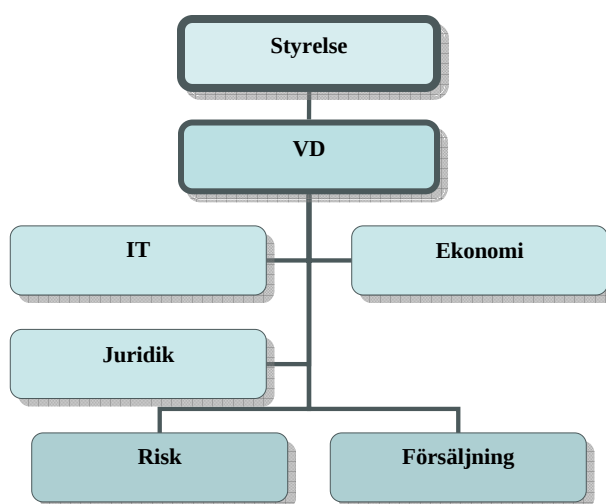
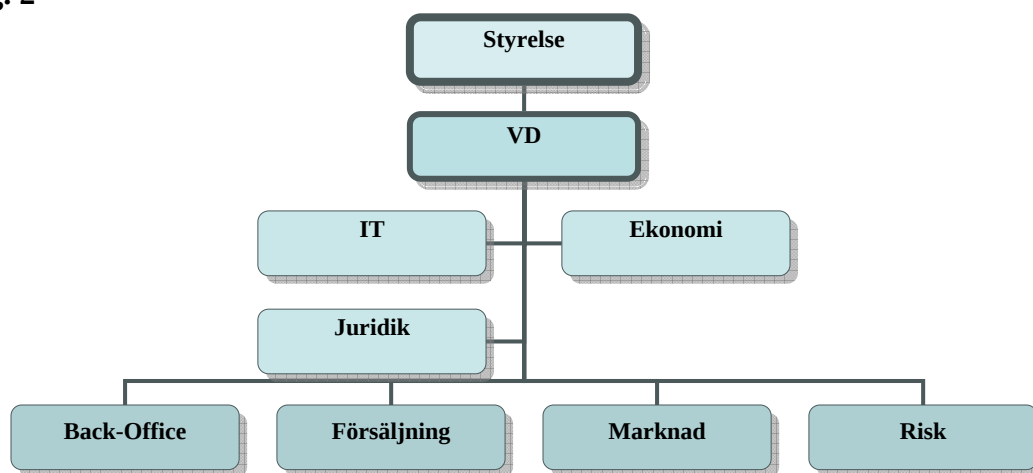
Fig. 1**Fig. 2**

Fig. 3

Andersson, Intervju, 2007-10-17.
Back-office chefen, Intervju, 2007-09-12.
Bolagsjuristen, Intervju, 2007-10-01.
Ekonomichefen, Intervju, 2007-09-19.
F.d. Handläggaren, Intervju, 2007-09-19.
Gruppchefen på Systerbolaget, Intervju, 2007-08-14.
Handläggaren på systerbolaget, Intervju, 2007-09-19.
IT-chefen, Intervju, 2007-09-19.
Marknadschefen, Intervju, 2007-09-10.
Näringsidkarhandläggaren, Intervju, 2007-09-10.
Receptionisten, Intervju, 2007-09-19.
Riskchefen, Intervju, 2007-09-19.
Svenska Storägaren, Intervju, 2007-09-27.
Svensson, Intervju, 2007-09-05.
VD:n på Ursprungsföretaget, Intervju, 2007-10-17.