

HÅLLBART LEDARSKAP

– BEGREPPET I SVERIGE

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Lina Johansson
Lisa Mynäs
Viktoria Petersson

2018: VT2018KF24



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Hållbart ledarskap - Begreppet i Sverige

Engelsk titel: Sustainable leadership - The concept in Sweden

Utgivningsår: 2018

Författare: Lina Johansson, Lisa Myrnäs & Viktoria Petersson

Handledare: Rolf Appelkvist

Abstract

Although there are indications that typical characteristics of Swedish managers can be related to aspects found in sustainable leadership studies, there is no research that examines this kind of leadership in Sweden and among Swedish leaders. The purpose of this study is to describe the Swedish sustainable leadership. Through a qualitative approach, we have collected and analysed data in form of articles and texts to provide answers to how the Swedish sustainable leadership is described and what the most common aspects are when Swedish managers talk about themselves as sustainable. The results show that the Swedish sustainable leadership aims at being economically, socially and ecologically sustainable, innovative and that employees are being valued and seen. Overall, Swedish managers are not described as sustainable. Some CEOs work actively with social and ecological sustainability, and many possess characteristics that are typical of sustainable leadership, but not to a sufficient extent to be defined as sustainable leaders. Henceforth, the language of the essay is Swedish.

Keywords: Sustainable leadership, leadership for sustainability, leadership, CSR

Sammanfattning

Trots att det finns indikationer att egenskaper som är vanligt förekommande bland svenska chefer kan relateras till aspekter som återfinns i studier om hållbart ledarskap finns det ingen forskning som undersöker denna typ av ledarskap i Sverige och bland svenska ledare. Syftet med denna studie är att beskriva det svenska hållbara ledarskapet. Genom en kvalitativ ansats har vi samlat in data i form av artiklar och texter för att ge svar på hur det svenska hållbara ledarskapet beskrivs och vad de mest förekommande aspekterna är när svenska chefer talar om sig själva som hållbara. Resultatet visar att det svenska hållbara ledarskapet syftar till att vara ekonomiskt, socialt och ekologiskt hållbar, samt innovativ och att ledare ser och involverar sina anställda. Överlag beskrivs inte svenska chefer som hållbara. Vissa vd:ar arbetar aktivt med social och ekologisk hållbarhet och många besitter egenskaper som är typiska för hållbart ledarskap men inte i tillräcklig utsträckning för att definieras som hållbara ledare.

Nyckelord: Hållbart ledarskap, ledarskap för hållbarhet, ledarskap, CSR

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|--|---------------|
| 1 | Inledning..... | - 1 - |
| 1.1 | Bakgrund..... | - 1 - |
| 1.2 | Tidigare forskning..... | - 1 - |
| 1.3 | Problematisering..... | - 2 - |
| 1.4 | Frågeställning..... | - 2 - |
| 1.5 | Syfte..... | - 3 - |
| 1.6 | Avgränsningar..... | - 3 - |
| 2 | Teoretisk referensram..... | - 4 - |
| 2.1 | Ledarskap..... | - 4 - |
| 2.1.1 | Transformativt ledarskap..... | - 4 - |
| 2.1.2 | Transaktionellt ledarskap..... | - 4 - |
| 2.1.3 | Svenskt ledarskap..... | - 4 - |
| 2.2 | CSR..... | - 5 - |
| 2.3 | Hållbart ledarskap..... | - 5 - |
| 2.3.1 | Den hållbara ledarskapspyramiden (The Sustainable Leadership Pyramid)..... | - 6 - |
| 2.3.2 | Transformativt ledarskap bättre för hållbart ledarskap..... | - 8 - |
| 3 | Metod..... | - 9 - |
| 3.1 | Metodval..... | - 9 - |
| 3.2 | Urval..... | - 9 - |
| 3.3 | Datainsamling..... | - 10 - |
| 3.4 | Dataanalys..... | - 11 - |
| 3.5 | Metodreflektion..... | - 11 - |
| 3.6 | Studiens trovärdighet och äkthet..... | - 11 - |
| 3.6.1 | Trovärdighet..... | - 12 - |
| 3.6.2 | Äkthet..... | - 12 - |
| 3.7 | Bortfall..... | - 13 - |
| 4 | Resultat..... | - 14 - |
| 4.1 | Hållbart ledarskap enligt svenska texter..... | - 14 - |
| 4.2 | Ledarskapsmarkörer..... | - 15 - |
| 4.2.1 | Tydlig..... | - 16 - |
| 4.2.2 | Delegerande..... | - 16 - |
| 4.2.3 | Innovativ..... | - 17 - |
| 4.2.4 | Vänskaplig..... | - 17 - |
| 4.2.5 | Lyssnande..... | - 17 - |
| 4.3 | Ledarskap med hållbarhetsaspekter..... | - 17 - |
| 5 | Analys..... | - 20 - |
| 5.1 | Analys av hållbart ledarskap enligt svenska texter..... | - 20 - |
| 5.2 | Analys av ledarskapsmarkörer..... | - 20 - |
| 5.3 | Analys av ledarskap med hållbarhetsaspekter..... | - 22 - |
| 6 | Diskussion..... | - 24 - |
| 6.1 | Resultatdiskussion..... | - 24 - |
| 6.2 | Slutsats..... | - 25 - |
| 6.3 | Förslag till vidare forskning..... | - 25 - |
| | Källförteckning..... | - 26 - |
| | Bilagor..... | - 33 - |
| | Bilaga 1..... | - 33 - |
| | Bilaga 2..... | - 37 - |
| | Bilaga 3..... | - 40 - |

1 Inledning

Kapitlet avser att ge en bakgrund av valt område för studien. Här presenteras tidigare forskning som gjort inom området som lett till en problematisering. Vidare avser kapitlet studiens frågeställning, syfte och avgränsning.

1.1 Bakgrund

Hållbart ledarskap växer ständigt och förändras, inte minst i Sverige där hållbarhet på arbetsplatser blir ett allt viktigare kriterium och organisationer behöver möta stränga krav från Arbetsmiljöverket gällande organisatorisk och social arbetsmiljö. Johan Delby för Dagens samhälle (2018) skriver att det idag premieras att vara en hållbar ledare vilket vi kan se på priser som “Årets offentliga ledare” (Dagens Samhälle 2018) och “Hållbart ledarskap” (NMC 2017a) som delas ut till ledare runt om i Sverige. Att det svenska ledarskapet är eftertraktat syns även då SSE Executive Education vid Handelshögskolan i Stockholm ska, “sälja det svenska ledarskapet som exportvara”, genom att utbilda ledare från andra länder (Bolter 2017; Callius 2017).

Även om hållbart ledarskap idag är ansett vara viktigt så är innebörden aningen diffus, vilket delvis beror på att den ständigt förändras och blir mer komplex i takt med att de globala utmaningarna utvecklas (Visser & Courtice 2011). The Sustainable Leadership Institute (Ibid) förklarar hållbara ledare som “individer som är tvungna att göra skillnad genom att fördjupa sin medvetenhet om sig själva i relation till världen runt omkring dem. Därigenom antar de nya sätt att se, tänka och interagera som resulterar i innovativa och hållbara lösningar.”. Avery och Bergenstein (2011) har i sin artikel tagit fram principer för det hållbara ledarskapet. I artikeln lyfts Corporate Social Responsibility (CSR), innovation, decentralisering, värdesättande av personal och långsiktighet fram som egenskaper för det hållbara ledarskapet.

1.2 Tidigare forskning

Svenska chefer beskrivs som förändringsorienterade (Czarniawska-Joerges 1993 se Holmberg & Åkerblom 2006) och har starkt fokus på interpersonella relationer och på så vis håller de sina medarbetare entusiastiska (Trompenaars 1995 se Holmberg & Åkerblom 2006). Svenskt beslutsfattande porträtteras även genom att det är naturligt för svenska chefer att samråda med underordnade, inte enbart genom att konsultera dem ytligt (Lawrence & Spytbey 1986 se Holmberg & Åkerblom 2006). Beslutfattandet ses som deltagande då det finns en önskan om att uppnå enighet och att fatta beslut genom demokratiska processer och samarbete (Bjerke 1999 se Holmberg & Åkerblom 2006). Svenska chefer värdesätter även egenskaper som återfinns i det transformativa ledarskapet. Där de lägger stor vikt vid teambuilding, coachande och deltagande ledarskap (Holmberg & Åkerblom 1998 se Holmberg & Åkerblom 2006). Svenska chefer är också angelägna att göra vad som bedöms anständigt eller korrekt av samhället (Smith, Andersen, Ekelund, Graversen & Ropo 2003 se Holmberg & Åkerblom 2006).

Två studier förklarar att hållbart ledarskap innebär att man ska känna tillhörighet, mening med arbetsuppgifter, besitta ansvar, möjlighet till att påverka och att det som görs är etiskt rätt (Pless 2007; Tideman & Zandee 2013). Framtida hållbara ledare behöver ha ett tankesätt

kopplat till kontext, medvetenhet och kontinuitet och färdigheter kopplade till kreativitet och sammankoppling (Tideman, Arts & Zandee 2013).

En studie av Avery och Bergsteiner (2011) påvisar att hållbara ledarskapsprinciper kan avbildas i form av en pyramid som består av fyra nivåer. Basen består av 14 grundprinciper (foundation practices). Nästkommande nivå består av sex principer på högre nivå (higher-level practice) vars existens är beroende av olika kombinationer av grundprinciperna på den första nivån. Den tredje nivån tituleras drivkrafter för prestanda (key performance driver) och består av tre principer som i slutändan kommer påverka kunderna. Pyramidens tre nivåer ska leda till hållbarhet, rykte, kundnöjdhet, finansiell trygghet och långsiktigt intressentvärde som kallas för prestationsresultat (performance outcome) (Avery & Bergsteiner 2011).

Genom ovanstående forskning kan vi se att det gjorts omfattande studier på vad som kännetecknar svenskt ledarskap och vad som kännetecknar hållbart ledarskap. Vi har däremot inte funnit någon studie som visar att svenskt ledarskap direkt kan kopplas till hållbart ledarskap. På grund av denna brist vill vi undersöka det svenska hållbara ledarskapet.

1.3 Problematisering

I media uppmärksammas svenskt ledarskap som något framgångsrikt. I forskning beskrivs att det svenska ledarskapet lägger stor vikt på att samråda med underordnade för att uppnå enighet och fatta beslut genom demokratiska processer (Holmberg & Åkerblom 2006). Svenska chefer ses även som förändringsorienterade, vilket innebär att chefen besitter ett långsiktigt tänk om vad som önskas uppnå med verksamheten, och de lägger stor vikt på sociala relationer som ska hålla medarbetarna engagerade (Holmberg & Åkerblom 2006). Samtliga av dessa egenskaper kan relateras till aspekter som återfinns i studier om hållbart ledarskap. Hållbart ledarskap innebär att man ska känna tillhörighet, mening med arbetsuppgifter, besitta ansvar, att möjligheten att vara med och påverka finns och att det görs är etiskt rätt (Pless 2007; Tideman, Arts & Zandee 2013). Avery och Bergsteiner (2011) menar att förutsättningen för hållbart ledarskap bland annat ligger i utveckling av människor, vänskapliga arbetsrelationer, värdesätta personalen för att skapa drivkrafter som sedan ger en positiv påverkan på organisationens resultat.

Trots att svenskt ledarskap är uppmärksammat i media har vi inte funnit någon forskning som beskriver innebörden av det svenska hållbara ledarskapet trots att det finns indikationer på att svenska chefers egenskaper kan relateras till aspekter som återfinns i studier om hållbart ledarskap. Därför vill vi undersöka om och hur svenska chefer kan definieras som hållbara ledare. Det blir möjligt genom att samla data om hur svenska chefer eller före detta/nuvarande medarbetare till chefen talar om chefens ledarskap för att sedan söka samband med det teoretiska ramverk för hållbart ledarskap som tagits fram.

1.4 Frågeställning

Utifrån problematiseringen som presenterats har följande frågeställning tagits fram:

F1: Hur beskrivs det svenska hållbara ledarskapet i svenska artiklar och texter?

F2: Vilka är de mest vanligt förekommande aspekterna när svenska chefer och/eller deras före detta/nuvarande medarbetare talar om dennes ledarskap utifrån hållbarhetsaspekter?

1.5 Syfte

Syftet med studien är att beskriva det svenska hållbara ledarskapet utifrån svenska texter och vd:ars beskrivna ledarskap.

1.6 Avgränsningar

Denna studie är kvalitativ och försöker finna en förståelse i svenska texter om hållbart ledarskap vilket gör att den inte är generaliserbar för alla ledare i Sverige. I den första delen av både resultat och analys har vi avgränsat oss till enbart texter från 2017 och 2018 för att hålla oss till aktuella fakta. Den andra delen av resultatet och diskussionen som bygger på texter om vd:ars ledarskap har vi avgränsat oss till de 100 största organisationerna mätt i omsättning.

2 Teoretisk referensram

I kapitlet nedan presenteras de teorier som ligger till grund för vår studie. Texten som följer handlar om transformativt- och transaktionellt ledarskap samt svenskt ledarskap, CSR, hållbart ledarskap däribland 'Den hållbara ledarskapspyramiden' och en förklaring till varför transformativt ledarskap är bättre för hållbart ledarskap.

2.1 Ledarskap

Sveningsson och Alvesson menar att ledarskap ofta handlar om förändring och utveckling, om att kunna se helheten och få andra att höja blicken och skapa entusiasmerade medarbetare. Det handlar även om att lyssna, kunna kommunicera visioner och att vara tydlig. Det påstås också att en ledare ska vara verklighetsförankrad, engagerad, omtänksam och positiv. Emellanåt betonas dessutom trivsel som centralt, då det förväntas att chefen ska bidra till att medarbetare har det roligt och trevligt på arbetsplatsen. Det goda ledarskapet betyder även personlig utveckling för de anställda, etik, mångfald, jämställdhet och att god hälsa genomsyrar organisationen (Sveningsson & Alvesson 2010). Här nedan beskrivs transformativt-, transaktionellt- och svenskt ledarskap.

2.1.1 Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap bygger på känslor som gör att anställda överträffar förväntningarna på dem (Popper & Lipshitz 1993). Ledarskapet beskriver utbytet eller snarare relationen mellan ledare och anställd som en fråga om inspiration, känslor, lojalitet och djupt engagemang (Bass och Riggio 2006 se Sveningsson & Alvesson 2014), att skapa visioner av målen så att de kan uppnås, och formulera vägen för medlemmarna så att de kan nå målen (Bass 1985 se Sveningsson & Alvesson 2010). Transformativt ledarskap betyder i grunden att ledarna ska vara motiverande och inspirerande, de ska stimulera de anställda att vara innovativa och kreativa men också läggs det stor vikt på varje enskild individs behov av prestation och tillväxt genom mentorskap eller coaching (Bass & Riggio 2006).

2.1.2 Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap ses som en utbytesprocess. Ledaren belönar eller bestraffar baserat på hur den anställda har uppfyllt uppgiften eller uppnått organisationsmål. Transaktionellt ledarskap är nödvändigt för att det klargör mål och sättet att uppnå dessa mål (Laohavichien, Fredendall & Cantrell 2009). Framgången i transaktionellt ledarskap beror på ledarens förmåga att uppfylla behoven hos de anställda. De måste vara medvetna om vilken strategi som är mest lämplig i olika situationer och måste ha en bred repertoar av motivationsstrategier (Popper & Lipshitz 1993). Viss forskning påstår att ett överanvändande av transaktionellt ledarskap skapar en upplevelse hos de anställda att tråkiga uppgifter lämnas över på dem och att ledaren inte kan delegera. Andra menar att transaktionellt ledarskap kan påverka kvaliteten genom att det uppmuntrar de anställda att fullfölja sina egna mål istället för företagets mål (Laohavichien, Fredendall & Cantrell 2009).

2.1.3 Svenskt ledarskap

Svenskt beslutsfattande porträtteras som deltagande och anför att det är normalt för en svensk chef att samråda med sina underordnade och inte bara att konsultera dem ytligt (Lawrence och Spybey 1986 se Holmberg & Åkerblom 2006). Det finns också en stark önskan att uppnå enighet, besluta genom demokratiska processer och samarbete (Bjerke 1999 se Holmberg &

Åkerblom 2006). Svenska chefer presenteras också som förändringsorienterade (Czarniawska-Joerges 1993 se Holmberg & Åkerblom 2006) och med starkt fokus på relationer (Trompenaars 1995 se Holmberg & Åkerblom 2006). Svenska chefer är dessutom angelägna att göra vad som bedöms anständigt eller korrekt av samhället (Smith, Andersen, Ekelund, Graversen & Ropo 2003 se Holmberg & Åkerblom 2006). Holmberg och Åkerblom 1998 skriver om att svenska ledare värdesätter egenskaper som återfinns i det transformativa ledarskapet (Holmberg & Åkerblom 2006).

2.2 CSR

Grankvist (2012) beskriver att CSR i grund och botten handlar om företags ansvar i samhället, vilket kan delas in i följande tre områden; ekonomiskt-, miljömässigt- och socialt ansvarstagande. Ekonomiskt ansvarstagande innebär att företaget ska bedriva en verksamhet som genererar vinst och på så vis visa ansvar inför aktieägare för att trygga företagets finansiella ställning och ge dem avkastning på pengar de investerat. Ekonomi är den byggsten som ligger till grund för de andra delarna. Socialt ansvarstagande handlar om att verksamheten ska visa hänsyn till medborgares hälsa och välbefinnande, och att verksamheten ska ta ansvar för alla medborgare, oberoende av vilken relation de har till företaget. Miljömässigt ansvarstagande handlar om att företag ska driva en verksamhet som inte skadar planeten och dess naturresurser negativt ur ett långsiktigt perspektiv.

Carroll (1991) föreslår däremot att CSR består av fyra delar i stället för tre. Utöver ekonomi, som även Grankvist (2012) beskriver, talar Carroll (1991) om lagar, etik och filantropi. Lagar betyder att verksamheten förväntas följa lagar, eftersom de styr vad samhället ser som acceptabelt och oacceptabelt. Därefter ansvarar företaget för att uppföra sig etiskt korrekt genom att vara god mot miljön, rättvis och främja medborgerliga rättigheter för att undvika samt minimera risken för att skada intressenter. Slutgiltigen förväntas verksamheten att vara en god företagsmedborgare, vilket det filantropiska ansvaret förespråkar, affärer förväntas bidra med mänskliga och ekonomiska resurser till samhället för förbättrad livskvalitet.

2.3 Hållbart ledarskap

Tideman, Arts och Zandee (2013) beskriver att hållbarhet har blivit en stor trend i affärsvärlden vilket ändrar de krav som ställs på hur företag ska ledas. Denna utveckling skapar ett behov av en ny typ av ledarskap som kallas hållbart ledarskap (sustainable leadership). Visser och Courtice (2011) definierar hållbart ledarskap genom följande citat: "En hållbar ledare är någon som inspirerar och stödjer åtgärder mot en bättre värld".

Termen hållbart ledarskap kan användas på två olika sätt. Vissa skriver om hållbart ledarskap som ledarskap som ska främja miljöarbete (Makipere & Yip 2008) och som syftar på ledarskap i ett bredare perspektiv vilket gör att personalen, organisationen och miljön ska hålla i längden (Avery & Bergensteiner 2011; Tideman, Arts & Zandee 2013). Det kallas ibland även ledarskap för hållbarhet (leadership for sustainability) (Metcalf & Benn 2012) vilket skapar en begreppsförvirring. Hållbart ledarskap kan också syfta till ett ledarskap som är varaktigt, som håller i längden (Kumar, Rahman, Kazmi och Goyals 2012) oavsett kopplingen till hållbarhetsfrågorna.

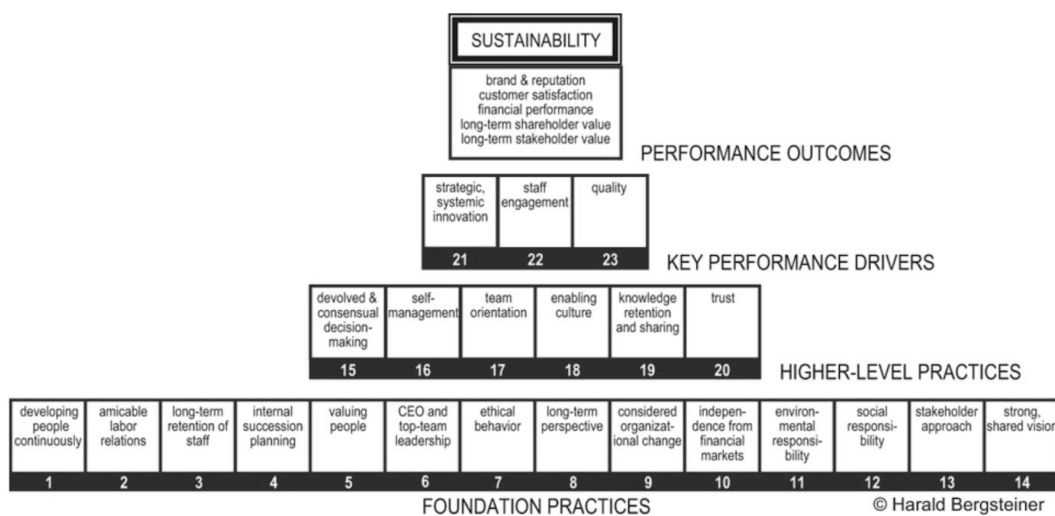
När vi talar om det hållbara ledarskapet i vår studie hänvisar vi alltid till den förklaring av ledarskap ur det bredare perspektivet som innebär att personalen, organisationen och miljön

ska hålla i längden. Oavsett vilket begrepp vi använder är det alltid detta perspektiv som vi hänvisar till.

2.3.1 Den hållbara ledarskapspyramiden (The Sustainable Leadership Pyramid)

Avery och Bergenstein (2011) har i sin publikation *Sustainable Leadership* samlat bevis från forskare och kombinerat dem med observationer från framgångsrika företag runt om i världen, som sedan resulterat i en uppsättning principer, beteenden och övertygelser som utgör ett hållbart ledarskapssystem. Dessa, totalt 23 principer, formar en ledarskapspraxis som presenteras i Den hållbara ledarskapspyramiden (The Sustainable Leadership Pyramid), se figur 1. Pyramiden är huvudsakligen indelad i fyra nivåer.

Figur 1: Den hållbara ledarskapspyramiden



Source: Avery and Bergsteiner (2011)

Källa: Avery och Bergenstein (2011)

Den lägsta nivån utgörs av 14 grundprinciper (foundation practices) som kan introduceras i organisationen av ledningen när som helst oberoende av varandra. De 14 grundprinciper omfattar program för utbildning och utveckling av personal, strävan efter vänliga arbetsförhållanden, personalbevarande (undvikande av uppsägningar), successionsplanering, värdering av medarbetarnas erfarenhet och deras bidrag till kundlojalitet och innovation, beslut om huruvida vd:ns roll är att vara hjälte eller toppteammédlem, säkerställa etiskt beteende, främja långsiktigt tänkande, hantera organisationsförändringar noggrant, sträva efter oberoende från finansmarknaderna, främja miljö och socialt ansvar, balansera flera intressenters intressen och se till att en gemensam vision driver företaget.

1. Kontinuerlig personalutveckling
2. Vänkskapliga arbetsförhållanden
3. Långvarigt bevarande av personal
4. Intern successionsplanering
5. Värdesättande av människor
6. Ledarskap från vd och chefer
7. Etiskt uppförande
8. Långtidsperspektiv

9. Överväga organisatoriska ändringar
10. Självständighet från finansmarknaden
11. Miljöansvar
12. Socialt ansvar
13. Intressentstrategi
14. Stark delad vision

Andra nivån i pyramiden utgörs av sex principer på högre nivå (higher-level practices). Dessa sex principer omfattar decentraliserat och konsensusbeslutande beslut, skapandet av självstyrande anställda, utnyttjandet av kraften i team, utvecklandet av en pålitlig atmosfär, utformandet av en organisationskultur som möjliggör ett hållbart ledarskap och kunskapsdelning och bibehållandet av företagets kunskaper. Pyramiden har utvecklats på ett sådant sätt att när relevanta grundprinciper är på plats, underlättar och stödjer de framväxten av praxis på högre nivåer. Anställda kommer exempelvis inte blir självstyrande såvida de inte fått lämplig utbildning, delar företagets vision och förstår kulturen, har ett etablerat nätverk, har befogenhet att fatta beslut och känner sig värderade. Därför framträder självstyrande i pyramiden som principer på högre nivå som uppstår genom en kombination av flera grundprinciper.

15. Decentraliserat beslutsfattande i samförstånd
16. Självadministrering
17. Lagorienterat
18. Möjliggörande kultur
19. Kunskapsbehållande
20. Tillit

Drivkrafter för prestanda (key performance drivers) skapar den tredje nivån. Elementen av innovation, personalengagemang och kvalitet bidrar i huvudsak det som slutkunderna upplever och är därmed drivkrafterna till organisationens prestanda. Dessa drivkrafter har i sin tur uppstått som en kombination av olika principer från den första och andra nivån ur pyramiden. Lagorientering, kompetenta och bemyndiga medarbetare och en kultur som stödjer kunskapsdelning och utvecklar förtroende ökar exempelvis kvaliteten. Således kommer drivkrafterna för prestanda från båda uppsättningarna av lägre nivåer.

21. Strategisk och systematisk innovation
22. Personalengagemang
23. Kvalitet

Den fjärde nivån består av integritet av varumärke och rykte, kundnöjdhet, finansiell trygghet och långsiktigt intressent- och aktieägarvärde och är resultatet av underliggande prestationer som in sin tur ska leda till hållbarhet. Modellen är dynamisk och principerna påverkar varandra i varierad utsträckning (Avery & Bergsteiner 2011).

Den hållbara ledarskapspyramiden av Avery och Bergsteiner (2011) ligger som grund för definitionen av termen "hållbart ledarskap" som vi använder oss av i den här studien. Gerard, McMillan och D'Annunzio-Green (2017) redogör för de fem främsta ramverken för hållbart ledarskap där Avery och Bergsteiners (2011) pyramid är en av dem. Pyramiden är den mest omfattande av ramverken som de tar upp, dessutom det enda ramverk som berör den privata sektorn och gedigen empirisk forskning ligger som underlag. Vi har sedan valt att

sammanställa pyramidens 23 principer under sex övergripande rubriker för att resultatet ska kunna redogöras på ett tydligt och strukturerat sätt.

- CSR
 - Ekonomisk hållbarhet
 - Social hållbarhet
 - Ekologisk hållbarhet
- Decentralisering/delegering
- Värdesättande av personal
- Långsiktighet
- Innovation
- Starkt delad vision

2.3.2 Transformativt ledarskap bättre för hållbart ledarskap

Tideman, Arts och Zandee (2013) refererar till Bass' beskrivning 1994, att transformativa ledare konsekvent uppvisar åtminstone fyra förmågor som tydligt går att koppla till hållbart ledarskap.

Den första är individualiserat övervägande. Vilket innebär att ledare gör att anhängare känner sig viktiga, att man medför andra människors bästa ansträngningar och främjar en känsla av inre motivation (Tideman, Arts & Zandee 2013).

Den andra förmågan är intellektuell stimulans. Transformativa ledare är utmärkta på att ta risker, utmana följares antaganden om världen och främjar kreativitet genom att stimulera självständigt tänkande (Tideman, Arts & Zandee 2013).

Nästa förmåga är inspirerande motivation. Vilket innebär att ledare kommunicerar en vision som är tilltalande, hoppfull och inspirerande och att man inviger andra med en djup känsla av syfte och mening (Tideman, Arts & Zandee 2013).

Den fjärde och sista förmågan är idealiserat inflytande, som betyder att ledare har integritet och konsekvent modellerar förändringar som de försöker skapa, vilket fungerar som solida, pålitliga och etiska förebilder för deras anhängare (Tideman, Arts & Zandee 2013).

Angus-Leppan, Metclaf och Benn (2010) beskriver att implicit CSR är anpassat till autentiska ledarskapsstilar. Vilka typer av ledarskapsstilar som krävs för att genomföra lyckade CSR-program står däremot i konflikt med varandra men transformativt ledarskap ses som en grundläggande del i framgångsrikt CSR-arbete. En fältundersökning som genomförts av Du, Swaen, Lindgreen och Sen (2013) visar att företag som präglas av transformativt ledarskap löper större sannolikhet att engagera sig i CSR-arbete medan transaktionellt ledarskap inte associeras med CSR-praxis.

3 Metod

I detta kapitel inleder vi med att redogöra vårt metodval för studien samt dess forskningsdesign. Därefter beskriver vi vilket urval undersökningen består av samt hur urvalet gick till. Kapitlet innehåller även en redogörelse av datainsamling och dataanalys. Avslutningsvis redovisas en metodreflektion samt reflektioner kring studiens trovärdighet.

3.1 Metodval

I samhällsekonomisk forskning skiljs det mellan kvantitativ och kvalitativ ansats. En kvantitativ ansats är en strategi som betonar kvantifiering när det gäller insamling och analys av data. Den innehåller ofta en deduktiv ansats på förhållandet mellan teori och praktisk forskning, där fokus ligger på teoriprövning av numeriska data. En kvalitativ ansats är ett lämpligt val av forskningsstrategi när tyngden ska ligga på att undersöka innebörden i form av text eller tal och en induktiv ansats ligger till grund där teori ska genereras på grundval av insamlad data (Bryman & Bell 2017). För att kunna svara på vår frågeställning och uppnå studiens syfte ansåg vi att en kvalitativ forskningsstrategi var ett lämpligt val då vi vill få en ökad förståelse för det svenska hållbara ledarskapet.

Genom en kvalitativ ansats finns möjlighet att samla in och analysera data i form av ord/texter från olika tidskrifts- och tidningsartiklar för att ge svar på hur svenska chefer talar om sig själva ur perspektivet hållbart ledarskap och vilka de vanligaste förekommande aspekterna är när svenska chefer talar om sig själva som hållbara. Vår studie innehåller i någon mån en induktiv ansats då vi hoppas kunna generera teori utifrån insamlad data från praktiken. Dock blir den även något deduktiv då vi har en teoretisk grund att luta oss mot. Tyngden ligger inte på teoriprövning i vår studie eller på insamling av numeriska data som är mätbara. Därav föll valet på en kvalitativ studie.

Till vår studie har vi samlat in data från mer än ett fall, datan har sedan granskats för att hitta sambandsmönster. I vårt fall är vi intresserade av att hitta samband mellan fallens unika kontext i empirin för att bilda en förståelse över vad de pratar/skriver om i texterna (Bryman & Bell 2017).

Vad vi försöker göra med vår datainsamling och analysen av data är att få en bild av den pågående diskussionen och tankesättet kring ledarskap för hållbarhet bland några tongivande svenska företagare/ledare.

3.2 Urval

I studien har vi två olika typer av material, första delen av resultatet är baserad på svenska texter och artiklar och andra delen baseras på intervjuer, cheftest och pressmeddelanden om svenska vd:ars ledarskap.

Vårt urval till första delen av resultatet består av svenska texter och artiklar som handlar om hållbart ledarskap. För att dessa texter skulle kvalificera sig skulle det handla om hållbart ledarskap som främjar hela organisationen. De texter som handlade om hållbart ledarskap för att chefer ska hålla i längden kvalificerade sig inte. För att insamlad data ska vara aktuella har vi avgränsat studien till texter från 2017 och 2018.

I andra delen av resultatet består vårt urval av svenska chefer som är verkställande direktörer för ett av Sveriges 100 största företag 2017, mätt i omsättning. Med hjälp av VA.se (Veckans Affärer), som ges ut av Bonnier Business Media AB, fann vi de 500 största företagen i Sverige, där vi var intresserade av de 100 första, se Bilaga 1. Dessas vd:ar företräder betydande svenska företag och de ger troligen uttryck för vanligen förekommande föreställningar om ledarskap både i allmänhet och för hållbarhet i svenskt näringsliv. Deras uttryck och åsikter kan vi ta del av i form av texter från intervjuer, cheftest och pressmeddelanden.

För att materialet skulle kvalificeras som empiri var kravet att vd:n eller en nuvarande/före detta medarbetare i någon mån skulle tala om den aktuella chefens ledarskap. Vd:n i fråga var även tvungen att vara verksam i Sverige i och med att syftet med studien är att beskriva det svenska hållbara ledarskapet. En av dessa som inte kvalificerade sig var exempelvis Pascal Soriot, vd för det brittisk-svenska bolaget AstraZeneca, som bor och är verksam i London. Utefter dessa kriterier så återstod en urvalsstorlek på 55 stycken företag med vederbörande vd, se bilaga 2. Övriga 45 uppfyllde inte dessa kriterier och kunde därför inte tas med. Av dessa 55 så var det 13 som uttalade sig om hållbarhet i någon form och de utgör därför en egen del i resultatet.

Vi har använt oss av en kombination av bekvämlighetsurval och målstyrt urval. Bryman och Bell (2017) beskriver att bekvämlighetsurval består av personer som för tillfället råkar finnas tillgängliga för forskaren, som i vårt fall där vi använt oss av intervjuer eller liknande av chefer som vid aktuell tidpunkt varit tillgängliga i olika tidskrifter, tidningsartiklar och pressmeddelanden samt artiklar och texter som berör vårt ämne. Denna typ av urvalsstrategi gör det omöjligt att generalisera resultaten eftersom svårigheten ligger i vilken population stickprovet är representativt för (Bryman & Bell 2017). Det finns en sannolikhet att de chefer som vi använt oss av i vår studie inte är representativa för gruppen chefer i sin helhet men eftersom vi inte är ute efter att generalisera vårt resultat var detta en lämplig urvalsmetod för oss. Vi har även använt oss av ett målstyrt urval, där cheferna valts ut på ett strategiskt sätt för att vara relevanta för de forskningsfrågor vi har formulerat (Bryman & Bell 2017).

3.3 Datainsamling

Vår datainsamling består av texter från dagstidningar, tidskrifter och pressmeddelanden som tillhör kategorin massmedieprodukter. Studien består med andra ord av data som redan existerar. Bryman och Bell (2017) beskriver att det finns en uppsättning datakällor som "finns där ute" och som väntar på att bli insamlade och analyserade, vilket vi har valt att utnyttja.

Insamlingen av texterna till den första delen genomförs med sökningar i databasen Retriever, nordens största mediearkiv (Retriever u.å). Sökordet som användes var "hållbart ledarskap", med avgränsningen att texterna skulle vara från 2017 och 2018.

Andra delen av insamling av empiri startade med att vi utgick från Sveriges 500 största företag mätt i omsättning (Veckan Affärer 2017). Valet föll sedan på de 100 största företagen för att processen av datainsamlingen skulle vara hanterbar.

För att få tillgång till texter om vd:arna på nätet använde vi oss åter av databasen Retriever. För varje vd skrev vi in det aktuella namnet i sökmotorn och gjorde sedan en utökad sökning om att texten skulle innehålla något av orden: chefskap, management, ledning, leda, ledarskap och hållbart ledarskap. Texterna om vd:arna är från 2005 till 2018.

3.4 Dataanalys

Dokumenterna har vi valt att analysera genom en kvalitativ innehållsanalys. Bryman och Bell (2017) förklarar att en kvalitativ innehållsanalys innebär ett sökande efter bakomliggande teman i det material som analyseras, vilket stämmer överens med vår studie där vi söker i svenska texter efter hur svenska vd:ar beskrivs i sitt ledarskap och vilka deras mest framträdande egenskaper är.

De mest framträdande egenskaperna när svenska vd:ar beskrivs i sitt ledarskap kallas här efter ledarskapsmarkörer. Ledarskapsmarkörerna lät vi växa fram genom att läsa de 55 texterna. För att sammanställa chefernas egenskaper dokumenterade vi dessa i ett kalkylblad för att sedan kunna dra slutsatsen vilka de mest framträdande ledarskapsmarkörerna var, se bilaga 3. Till sammanställningen av ledarskapsmarkörerna använde vi verktyget NVivo för att organisera citat och delar av texter under noder som vi döpt efter de mest framträdande markörerna.

3.5 Metodreflektion

I och med den datainsamlingsmetod som vi tillämpat, då vi utgår från redan existerande material, har vi inte själva kunnat ställa frågor som kunnat ge oss svar direkt kopplade till det vi vill undersöka. Däremot om vi ställt frågor kopplat till hållbart ledarskap direkt till cheferna hade det möjliggjort för respondenterna att vinkla sina svar och kanske exempelvis få sig själva att framstå som mer hållbara än vad de i själva verket är. Vi tror därför att vår datainsamlingsmetod ger oss en tillräckligt realistisk bild. Tidsbegränsning och access är två andra faktorer som gjorde andra insamlingsmetoder, som exempelvis intervjuer, svåra att genomföra.

Ytterligare en faktor som blir problematisk i och med att vi använder oss av redan existerande dokument är att det inte är säkert att vd:arna faktiskt praktiserar det som de säger i intervjuerna. För att kunna veta hur deras faktiska ledarskap är hade vi behövt iaktta dem i sitt ledarskap, vilket kommer med två problem; tid och access.

Genom att använda ett slumpmässigt urval på de 500 största företagen istället för ett kombinerat målstyrt och bekvämlighetsurval hade vi kunnat involvera mindre företag. Detta hade eventuellt kunnat bidra till en annorlunda resultat.

3.6 Studiens trovärdighet och äkthet

Reliabilitet och validitet är viktiga kriterier för en kvantitativ studie när det gäller att skapa en uppfattning om studiens kvalitet. Diskussioner har förts av forskare om hur pass relevanta dessa begrepp är för en kvalitativ studie, eftersom mätning inte är en kvalitativ forskares främsta intresse blir frågan om validitet något som inte har speciell betydelse för en sådan studie (Bryman & Bell 2017). Bryman och Bell (2017) förklarar att vissa författare föreslår att kvalitativa studier ska bedömas och värderas utifrån andra kriterier än dem som används i kvantitativ forskning. Bryman och Bell (2017) presenterar två grundläggande kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning, vilka är trovärdighet och äkthet, som föreslås av Lincoln och Guba. Dessa kriterier väljer vi att förhålla oss till. Trovärdighet består av fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering/bekräftelse.

3.6.1 Trovärdighet

Tillförlitlighet

Bryman och Bell föreslår att tillförlitlighet skapas i resultaten genom att säkerställa att forskningen genomförs i enlighet med de regler som finns och rapporterar resultaten till de personer som är en del av den sociala verklighet som studerats, för att dessa ska bekräfta att forskarens uppfattningar av verkligheten är sann (Bryman & Bell 2017). I vår studie har vi använt oss av en teknik som kallas triangulering, för att öka studiens tillförlitlighet används mer än en datakälla (Bryman & Bell 2017). Syftet med att vi använt oss av mer än en datakälla är för att kunna presentera giltigt och relevant resultat.

Överförbarhet

Överförbarhet handlar enligt Lincon och Guba om att vid en annan tidpunkt kunna göra om den aktuella studien. Lincon och Guba menar att en bedömning av hur pass överförbara resultatet är i en annan miljö kan göras genom att förse andra personer med en fyllig redogörelse över detaljer (Bryman & Bell 2017). Utifrån vår förmåga har vi försökt ge detaljerade beskrivningar om hur studien har genomförts för att ta hänsyn till detta delkriterium och förse läsaren med en fyllig redogörelse.

Pålitlighet

För att kunna bedöma studiens pålitlighet menar Lincon och Guba att forskarna måste anta ett granskande synsätt. Genom ett granskande synsätt säkerställer man att det skapats en fullständig och tillgänglig redogörelse över alla faser i forskningsprocessen (Bryman & Bell 2017). För att skapa pålitlighet i vår studie har vi utnyttjat att vi är ett forskarlag bestående av tre personer som arbetat iterativt med att vara ifrågasättande och med kritiska ögon försökt bedöma de tillvägagångssätt som tillämpas i studien.

Konfirmering/Bekräftelse

Vi är medvetna om svårigheterna att uppnå en fullständig objektivitet i samhällsvetenskaplig forskning. Bryman och Bell (2017) beskriver att det ska vara uppenbart att forskaren inte medvetet låtit personliga värderingar och teoretiska inriktning påverka framställningen av slutsatserna samt säkerställa att han/hon agerat i god tro. Vi har försökt att på ett så transparent och ärligt sätt som möjligt presentera resultaten som studien visade. När vi läst den framtagna empirin i form av text har vi ansträngt oss för att bortse från personliga värderingar och teoretisk inriktning och låtit texterna tala för sig själv.

3.6.2 Äkthet

För att uppnå det andra grundläggande kriteriet, äkthet, bör undersökningen ge en rättvis bild av de olika åsikter och uppfattningar som finns i den grupp människor som studerats (Bryman & Bell 2017). Genom en urvalsstorlek på 55 vd:ar som representerar något av Sveriges största företag (mätt i omsättning) och texter och artiklar från 2017 och 2018 är vår förhoppning att kunna ge en tillräckligt äkta bild av termen hållbart ledarskap. Det är tolkningsbart om de 55 vd:arnas åsikter och uppfattningar går att generalisera till alla svenska chefer men de ger troligen uttryck för vanligen förekommande föreställningar om ledarskap både i allmänhet och för hållbarhet i svenskt näringsliv.

3.7 Bortfall

Insamlingen av vår empiri började med att vi utgick från en lista över Sveriges 500 största företag mätt i omsättning som VA.se (Veckans Affärer) sammanställt. Vi valde sedan att använda oss av de 100 största företagen och dess vd till vår empiri för att mängden information skulle vara hanterbar. Av 100 texter var det 45 stycken som inte uppfyllde de krav vi ställt. De texter som inte kvalificerade sig innehöll inte information om vd:ns ledarskap eller så var vd:n inte verksam i Sverige.

4 Resultat

I detta kapitel presenteras empiri som är framtagen genom redan existerande dokument som datakällor. Kapitlet är uppdelat i tre delar. Vi börjar med att redogöra hur svenska artiklar och texter beskriver det hållbara ledarskapet i Sverige. Därefter presenteras de mest framträdande ledarskapsmarkörerna när svenska vd:ar talar om sitt eget ledarskap eller när nuvarande och före detta medarbetare talar om dennes ledarskap. Slutligen redovisar vi en sammanställning av de 13 vd:ar som direkt talar om hållbarhet eller CSR-begreppet.

4.1 Hållbart ledarskap enligt svenska texter

Den inledande delen av resultatet baseras på svenska artiklar och texter från 2017 och 2018, se tabell 1, där det svenska hållbara ledarskapet diskuteras. Samtliga källor är artiklar med undantag från en, NMC - Nätverket för hållbart näringslivs hemsida, som är en ideell förening för svenska organisationer och företag.

Tabell 1

| Författare | Titel | Utgivare |
|---------------------------|---|------------------|
| Istner-Bryman (2017) | Hållbart ledarskap - en överlevnadsfråga | realtid.se |
| Mynewsdesk (2017) | De leder hållbart i Västra Götaland | mynewsdesk.com |
| Åfreds 2017 | “Mina fem år som vice vd har varit ett genrep” | byggindustrin.se |
| Linnéuniversitetet (2018) | Ledare som gör världen bättre | lnu.se |
| Broomé (2017) | Staffan Hansén hämtar sin inre kraft i ett tydligt uppdrag – att påverka | sapir.se |
| Lönegren (2017) | Max Burgers sverigechef och vice VD pristagare av Hållbart Ledarskap 2017 | nmc.a.se |

I artikeln av Istner-Byman (2017) förklaras det att det är vanligt att svenska företag ser över hur de kan bidra till ett hållbart samhälle och inkorporera hållbara lösningar i affärsmodellen istället för hur företaget kan nyttja samhällets resurser för att nå ökad vinst. En stor del av det ändrade förhållningssättet beror på att värderingsfrågor relaterade till de olika aspekterna inom CSR har blivit allt mer viktiga i Sverige och därmed ställs det högre krav på företagen (Istner-Byman 2017). Att förstå vikten av att aktivt arbeta med hållbarhetsfrågor är idag en överlevnadsfråga för att företag ska kunna attrahera konsumenter och framtida medarbetare. Den här förståelsen ställer krav på en ny form av ledarskap, som går under termen ”hållbart ledarskap”, som framtida chefer måste förhålla sig till genom att leda på ett sätt som gör skillnad. Det handlar även om att företag är tydliga med vilken roll de spelar i samhället och att de är medvetna om vilka krav som intressenterna ställer (Istner-Byman 2017).

“Att förstå vikten av att aktivt arbeta med hållbarhetsfrågor är idag en överlevnadsfråga för att företag ska kunna attrahera konsumenter och framtida medarbetare.” (Istner-Bryman 2017).

En hållbar ledare förklaras som någon som är en lyhörd ledare som inkluderar sina medarbetare (Mynewsdesk 2017; Åfreds 2017), någon som litar på och förstår sina medarbetare och ser dem för att kunna ta tillvara på deras unika kompetenser för att verksamheten ska kunna nå sina mål. Den här delen av det hållbara ledarskapet bidrar till ett snällare socialt klimat - en “mänsklig” arbetsplats - där medarbetarna mår och samarbetar bättre (Istner-Byman 2017). En hållbar ledare förklaras även som någon som kontinuerligt och långsiktigt ägnar sig åt förändringsarbeten (Mynewsdesk 2017), och leder på ett sätt som gör skillnad, med fokus på mångfald, etik, genus och värdegrundande frågor (Linnéuniversitetet 2018). Staffan Hansén, vd på SPP säger: “Som chef idag förväntas du kunna leda ditt företag i ett större kontext bortom branschen. Du måste kunna visa att dina medarbetare verkligen är med och gör skillnad” (Broomé 2017).

I och med prioriteringen av hållbarhet i Sverige har det svenska näringslivet blivit en förebild i just den här frågan och inspireras från bland annat amerikanskt håll (Istner-Byman 2017). Svenska ledare som är hållbara uppmärksammas och belönas. Ett av de främsta priserna för hållbart ledarskap delas ut av NMC Nätverket för Hållbart Näringsliv där personer som genom kompetent ledarskap medverkat till ett framgångsrikt arbete mot social, ekonomisk och/eller ekologisk hållbarhet i organisationen eller samhället i stort belönas. Dessa insatser ska präglas av framåtanda, nytänkande och affärsmässighet (Lönegren 2017).

4.2 Ledarskapsmarkörer

Den andra delen av resultatet bygger på en lista från VA.se (Veckans affärer) med de 500 största företagen i Sverige utifrån omsättning där vi valde de 100 största, se bilaga 1. Bland dessa 100 hittade vi 55 artiklar eller intervjuer med vd:ar för svenska företag där de själva och/eller nuvarande eller tidigare medarbetare pratar eller skriver om deras ledarskap med mer än en mening.

Informationen i detta avsnitt är baserat på intervjuer och artiklar om de 55 cheferna som vi har tolkat, studerat och sedan sammanställt. Genom att analysera den framtagna empirin har vi låtit framträdande egenskaper växa fram ur intervjuerna och artiklarna. 13 artiklar i empiri under rubrikerna “ledarskapsmarkörer” och “ledarskap med hållbarhetsaspekter” kommer från cheftest som genomförts av tidningen Chef. Testet bygger på research och intervjuer med flera personer, alltid minst 20 stycken, som arbetar eller har arbetat med den berörda chefen. Tidningen Chef talar med personer på olika nivåer och från olika sammanhang där de samarbetat nära med chefen, allt för att förmedla en så bred och rättvis bild som möjligt. Utifrån detta analyserar Chef ledarskapet hos chefen i fråga och sätter betyg enligt de kriterier som de anser kännetecknar ett gott ledarskap. Den testade chefen får alltid läsa artikeln innan testet publiceras och erbjuds möjlighet att ge sin kommentar (Landström 2018).

De egenskaper som var mest framträdande var: tydlig, delegerande/decentraliserande, innovativ, vänskaplig och lyssnande. En av de främsta egenskaperna var även social hållbarhet, vilket vi kommer gå närmare in på i avsnittet hållbarhet.

4.2.1 Tydlig

Den egenskap som är mest framträdande bland de 55 vd:arna är tydlighet, vilket visar sig på framför allt två olika sätt. Det första är att flera av ledarna beskrivs vara tydliga och raka i sitt sätt att kommunicera, som exempelvis Hexagons vd när han beskrivs av en anställd på företaget: "Tydlig, pedagogisk och stämmer av att alla är överens om vad som sagts" (Wiklund 2013). Axel Johnsons vd:s tydliga och raka kommunikationssätt har beskrivits så här i ett cheftest.

"Brunell levererar kritik rätt fram och hon tvekar inte att kritisera så länge kritiken är baserad på fakta, eftersom hon själv är rak och tydlig uppmuntrar hon även sina medarbetare till ett öppet kommunikationsklimat" (Chef 2009).

Ytterligare ett cheftest beskriver Folksamsgruppens vd:s kommunikativa förmåga där en grupp har beskrivit att vd:n har en pedagogisk ådra och hans förmåga att förklara komplicerade sammanhang på ett tydligt och övertygande sätt (Chef 2011).

Det andra sättet, utöver tydlig kommunikation, är att det är vanligt förekommande bland cheferna att de har tydliga mål för företaget och tydliga strategier för att nå dessa mål. ICA-gruppens vd berättar om sitt ledarskap:

"Att tydliga strategier och struktur är viktigt för mig har nog ingen av mina kolleger missat, men för mig är det ett verktyg för att dela upp ansvar och delegera. Jag tror det blir roligare att arbeta när man har tydliga målsättningar och tydliga ansvarsområden" (Emdén 2013b).

Vd:n för Södra Skogsägarna, säger:

"Min ledarstil är nog rak, öppen och tydlig. Det brukar uppskattas. Det är viktigt att kommunicera en strategi, var vi är, vart vi ska, och motivera besluten. Om man är tydlig med vad som är bra eller mindre bra, så får man respekt. Folk vill ha besked..." (Beck Sundin 2013).

4.2.2 Delegerande

Resultatet visar att en stor del av cheferna gärna delegerar ansvar och beslutsfattande till sina medarbetare. Många föredrar att leda decentraliserade organisationer snarare än organisationer med tydliga hierarkiska strukturer. Pär Darj, på en högre chefspost, beskriver H&M:s ledarskap:

"Vårt ledarskap grundar sig i ett svenskt eller skandinaviskt ledarskap. Vi vill att folk ska ta ansvar, då slipper vi bygga en pyramid. Vi vill bygga på ownership i stället. Folk ska tänka själva. Det är ett ledarskap fullt av sunt förnuft. Vi ser en framgång i att medarbetare stannar för att de får ansvar. De blir sedda. Det skapar lojalitet, energi och gör folk självgående" (Chef 2012).

Handelsbankens vd beskriver hur han ser på delegering på följande sätt:

"Vi tror väldigt mycket på delegerat ledarskap och att man får göra som man själv tycker är bäst, inom det ramverk och den företagskultur som vi har. Det gör att man gör på lite olika sätt i Handelsbanken och det är förbaskat roligt. Jag tror faktiskt att det är en grundorsak till vår relativa framgång." (Wendel 2016).

Ett cheftest som gjort på Spotifys vd visar att han gärna arbetar med delegering. Verksamheten bygger mycket på att medarbetarna vet vad som förväntas av dem och har relativt fria tyglar att ta sig dit. Det skapar mycket frihet och engagemang (Emdén 2015a).

4.2.3 Innovativ

Ytterligare en egenskap som är vanlig förekommande bland de 55 vd:arna är innovativitet. Det betyder att ledaren är förändring- och förbättringsorienterad men även kreativ och bra på att lösa problem. BillerudKorsnäs vd beskriver exempelvis att hans ledarskap präglas av en vilja att förändra, att utveckla och att göra skillnad på riktigt och att det alltid finns saker att förändra och förbättra, vilket är hans uppgift att se till att det sker (Fries 2018). Vd:n på Swedish Match är ytterligare en ledare som anses vara innovativ. En av hans medarbetare beskriver honom som "otroligt kreativ och en skicklig problemlösare. Han kan se på saker och ting från olika infallsvinklar och fokuserar alltid på lösningen i stället för på problemet" (Rosell 2013). Cheftestet som genomförts på Bonniers vd beskriver hans förändringsledarskap som ihärdigt, han backar inte utan ser till att få människor att sakta röra sig framåt (Emdén 2015c).

4.2.4 Vänskaplig

I många fall beskrivs de olika vd:arna som trevliga, varma, empatiska, snälla etc., egenskaper vi valt att sammanställa under kategorin "vänskaplig". En kollega till vd:n på SAAB, beskriver honom som "Varm och personlig, trevlig att umgås med i de små sammanhangen. Oerhört socialt kompetent och har, som sagt, lätt för att tala med vem som helst" (Emdén 2016b). Denna egenskap tycker även, i många fall, vd:arna själva är viktig. JM:s vd berättar om sitt ledarskap: "Det handlar också om att jag som vd är medveten och en förebild i mitt ledarskap. Att jag tänker på vad jag säger och hur det påverkar andra, och att jag uppträder respektfullt och schysst. Att vara snäll är helt klart en underskattad egenskap" (Bjur 2018). Vänskaplighet genomsyrar Apotekets vd:s ledarskap. Hennes personlighet beskrivs som omtänksam, varm och någon som tar sig tid att se medarbetare och kollegor samt tillgänglig för alla (Emdén 2013a).

4.2.5 Lyssnande

Ytterligare en aspekt som är återkommande bland de 55 vd:arna är att de beskrivs som lyhörda och tillgängliga gentemot medarbetarna. När Akelius Residential Property vd fick frågan vad som gör honom till en bra ledare svarade han: "Jag försöker vara hjälpsam, lyssnande och pålitlig. Och jag är alltid tillgänglig på telefon och e-post" (Ekberg 2015). Apotekets vd beskrivs av en före detta medarbetare på följande sätt: "Ann har en förmåga att lyssna och är ödmjuk. Hon får hela gruppen att gå åt samma håll. Hon kör aldrig över någon" (Emdén 2013a). Vd:n på Husqvarna beskriver att ett bra ledarskap bland annat består av att vara en god lyssnare och vara öppen för input från alla människor i organisationen. Han förklarar att det ger mycket och hjälper till när man behöver skapa en balans mellan här och nu och framtiden som också är en viktig ingrediens i ett bra ledarskap (Wahlin 2017).

4.3 Ledarskap med hållbarhetsaspekter

Utifrån de 55 texterna fann vi 13 vd:ar som tydligt talade om hållbart ledarskap eller aspekter kopplade till CSR, se tabell 2.

Tabell 2

| Författare | Företag | Utgivare |
|-----------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| Wiman (2014) | Ratos | motivation.se |
| Emdén (2017c) | PostNord | chef.se |
| Emdén (2014) | Skanska | chef.se |
| Svensk Verkstad (2017) | SSAB | svenskverkstad.se |
| Emdén (2017a) | Swedbank | chef.se |
| Emdén (2015b) | Telia Company | chef.se |
| Hedlund (2016) Lönegren (2016) | H&M Hennes & Mauritz | miljö-utveckling.se nmc.se |
| Matthis (2018) | Sandvik | metallerochgruvor.se |
| Shortcut (u.å) | Vattenfall | shortcut.se |
| Bjur (2018) | JM | va.se |
| Chef (2010) | Systembolaget | chef.se |
| NMC (2017a) | Apoteket | nmc.se |
| ABB (2015) | ABB Sverige | abb.com |

Betoningen bland dessa studerade vd:ar ligger till största del på den sociala aspekten i CSR, där jämställdhet och mångfald är ett återkommande tema som många av dem värdesätter. I första hand handlar det om kön, ursprung och ålder. Som Ratos, tidigare ÅF:s, vd förklarar det:

“Jämställdhetsarbetet är egentligen en del av hållbarhetsarbetet, det är helt enkelt en fråga om ekonomisk hållbarhet. Anledningen till att vi är engagerade i jämställdhet är inte att vi vill få priser, utan att vi vill att ÅF ska vara en attraktiv arbetsplats. Då måste den också vara jämställd” (Wiman 2014).

JM:s vd berättar om hur byggbranschen är en av Sveriges minst jämställda branscher och hur de nu har undertecknat en avsiktsförklaring. Han fortsätter och tydliggör att de hela tiden försöker förbättra företagskulturen och skapa ett inkluderande arbetsklimat. För att detta ska gå åt rätt håll förklarar han att det är viktigt att han som vd är medveten och en förebild i sitt ledarskap och uppträder respektfullt (Bjur 2018).

Tre vd:ar, från PostNord, Skanska och Swedbank, talar om vikten av mångfald i ledningsgrupp och på chefspositioner. För att öka mångfalden ställer PostNords vd krav och backar upp de som arbetar med HR-frågor för att visionen ska kunna uppfyllas (Emdén 2017c; Emdén 2014; Emdén 2017a).

I artikeln om systembolagets vd uppges att det sakta men säkert börjat spridas en känsla av att arbetet de faktiskt gör är viktigt på flera plan, inte bara, som vd:n uttrycker det "att statskassan ska tjäna multum" utan också för att informera om alkoholens risker, ge bra service och sälja med ansvar till konsumenterna. Utöver det så har Systembolagets vd också infört miljöaspekter i verksamheten med ett långsiktigt mål att gå igenom hela värdekedjan ur ett hållbarhetsperspektiv där vd:n säger att: "Nu tänker de i termer av hållbarhet, kundnytta och hälsa i alla steg..." (Chef 2010).

I hållbart ledarskap ingår den miljömässiga/ekologiska hållbarheten. Ratos vd berättar att dagens arbetstagare vill arbeta för ansvarstagande företag och även konsumenterna förväntar sig att företag ska ta miljömässigt ansvar (Wiman 2014). Vattenfalls vd säger:

"Jag är helt övertygad om att framtidens energibransch är hållbar och det är något vi vill prioritera och jobba extra inom. Vi har ett tydligt uppdrag från ägaren, staten, att investera mer i förnybart som vindkraft och det ger en tydlig inriktning för framtiden..." (Shortcut u.å)

Det finns även pris som uppmärksammar ledare som har ett hållbart ledarskap. Priset delas ut av NMC Nätverket för hållbart näringsliv och belönar ledare som bidragit till ökad ekonomisk, social eller ekologisk hållbarhet i organisationen eller i samhället (NMC 2017a). 2017 fick ABB:s vd priset, genom att han låtit hållbarhetsarbetet genomsyra hela företagskulturen och flera gånger per år samlar sina chefer för att diskutera hållbarhetsarbetet. "Johan Söderström säger "vi", men han har personligen varit mycket drivande på det här området." då han inkluderar hållbarhet i företagets strategier och visar på dess betydelse för affärsmässig framgång (ABB 2015). Året efter delades priset ut till H&M:s vd. Han förklarar att hållbart ledarskap för H&M handlar om att visa vägen och att våga arbeta långsiktigt, istället för att välja enkla lösningar som inte leder till bestående förändringar. Under hans ledarskap har H&M utvecklat hållbara innovationsprocesser och demonstrerat att företaget har kraft att ändra en hel bransch (Lönegren 2016). Ytterligare ett år senare, 2017, var Apotekets vd en av de tre finalisterna till priset, som visat ett tydligt och målinriktat ledarskap, att hållbarhet är en affärsmöjlighet och visat på ett starkt personligt engagemang för att driva hållbarhetsarbetet framåt (NMC 2017b).

Utav samtliga studerade vd:ar är det en som talar om ekonomisk hållbarhet. Ratos vd lyfter fram att den sociala hållbarheten är viktig för ekonomisk hållbarhet. Men också SSAB:s vd lyfter fram att det är viktigt för framtiden att vara jämställda för att fortsätta vara en attraktiv arbetsplats (Wiman 2014; Svensk Verkstad 2017).

"Dagens talanger vill jobba för ansvars-kännande företag. Även kunderna förväntar sig att vi ska ta socialt och miljömässigt ansvar. Så det är av lönsamhetsskäl som vi engagerar oss i de här frågorna" (Wiman 2014).

5 Analys

Kapitlet utgörs av en analys över insamlad empiri med hjälp av den framtagna teoretiska referensramen. Vi börjar med att analysera hållbart ledarskap enligt de undersökta svenska texterna, därefter analyseras ledarskapsmarkörerna som framkom av de 55 texterna och slutligen beskrivningarna av de 13 vd:arna som talar om hållbarhet.

5.1 Analys av hållbart ledarskap enligt svenska texter

Ur artiklarna går det utläsa att ett hållbart ledarskap/förhållningssätt är något som företag och organisationer gör för att konsumenterna ska fortsätta handla och för att de ska fortsätta vara en attraktiv arbetsplats. Vilket är något som kan ses i följande citat: "Att förstå vikten av att aktivt arbeta med hållbarhetsfrågor är idag en överlevnadsfråga för att företag ska kunna attrahera konsumenter och framtida medarbetare." (Realtid 2017).

En hållbar ledare enligt svenska artiklar är någon som ska kunna lita på och förstå sina medarbetare. Genom att lita på sina medarbetare så uppnås en form av decentralisering som är en utav faktorerna som återfinns i Avery och Bergsteiners (2011) modell. I modellen finns också aspekterna innovation och social hållbarhet, vilket är två faktorer som läggs stort fokus på i hållbart ledarskap i Sverige. När de pratar om den sociala aspekten så är det ofta de syftar på att arbetsplatsen ska ha fokus på mångfald, etik och värdegrundande frågor (Linnéuniversitetet 2018) men också att de långsiktigt och kontinuerligt ska ägna sig åt förändringsarbeten (Mynewsdesk 2017). Långsiktighet och innovation är något som Avery och Bergsteiner (2011) anser vara en del av hållbart ledarskap.

Idag förväntas det att en svensk chef ska kunna leda sitt företag i ett större kontext bortom branschen och kunna visa att sina medarbetare är med och gör skillnad (Broomé 2017). Detta kan tolkas som att de ska vara med och göra skillnad för miljön och ta hänsyn till medborgares hälsa i enlighet med CSR-termen (Grankvist 2012). Här återkommer det även att det är viktigt att kommunicera utåt att företaget är med och gör skillnad.

Det främsta priset för hållbart ledarskap delas ut av NMC Nätverket för Hållbart Näringsliv, som förklarar en hållbar ledare som någon med ett kompetent ledarskap medverkar mot social, ekonomisk och/eller ekologisk hållbarhet på ett nytänkande och affärsmässigt sätt (Lönegren 2017). De lägger alltså stor vikt på innovation och CSR vilket också återfinns i Avery och Bergsteiners (2011) modell. Eftersom de delar ut ett av de främsta priserna för hållbart ledarskap i Sverige så kan deras motiveringar vara en faktor som sätter standarden för vad hållbart ledarskap är i Sverige.

5.2 Analys av ledarskapsmarkörer

I texterna så är det ytterst få som talar om hållbart ledarskap i sin fulla bredd. Det finns dock många markörer som stämmer överens med Avery och Bergsteiners (2011) pyramid. I denna andra del av analysen analyseras de markörer som har varit mest förekommande bland de 55 vd:ar som antingen har talat om sitt eget ledarskap eller haft andra som talat om deras ledarskap.

En av de mest framträdande markörerna som återfinns i texterna är egenskapen att de är tydliga. Vilket är en markör som inte återfinns i Avery och Bergsteiners (2011) hållbara

ledarskapsmodell. Några fler markörer som gång på gång förekommer i samband med tydlig exempelvis att de ofta också är öppna, raka och pedagogiska. Hexagons vd beskrivs av medarbetare som tydlig, pedagogisk och instämmer själv om denna beskrivning (Chef 2013). Att vara tydlig och rak är något som kan kopplas till ledarskapsstilen transaktionell, då det handlar om att klargöra mål och sättet som de ska uppnås (Laohavichien, Fredendall & Cantrell 2009).

ICA-gruppens vd förklarar sitt ledarskap: "Att tydliga strategier och struktur är viktigt för mig har nog ingen av mina kolleger missat, men för mig är det ett verktyg för att dela upp ansvar och delegera. Jag tror det blir roligare att arbeta när man har tydliga målsättningar och tydliga ansvarsområden" (Emdén 2013b). I ICA-gruppens vd:s förklaring har han kopplat sin tydlighet till hans sätt att delegera. I Avery och Bergenstieners (2011) pyramid återfinns decentralisering på den andra nivån vilket innebär att beslutsfattande delegeras ut i organisationen som kan kopplas till ovanstående citat från ICA-gruppens vd.

Delegering och decentralisering är även en av markörerna som återkommer frekvent i texterna om vd:arnas ledarskap. Handelsbankens vd förklarar det så här: "Vi vill att folk ska ta ansvar, då slipper vi bygga en pyramid. Vi vill bygga på ownership i stället. Folk ska tänka själva. Det är ett ledarskap fullt av sunt förnuft. Vi ser en framgång i att medarbetare stannar för att de får ansvar. De blir sedda. Det skapar lojalitet, energi och gör folk självgående" (Wendel 2016).

"... otroligt kreativ och en skicklig problemlösare. Han kan se på saker och ting från olika infallsvinklar och fokuserar alltid på lösningen i stället för på problemet" (Rosell 2013)

Det är egenskaper som kopplats till markören innovation, vilket finns beskrivet som en drivkraft för prestanda av Avery och Bergenstieners (2011). För att uppnå innovation förklarar de att det krävs en viss kombination av lägre principer. Att kunna stimulera anställda till att vara innovativa och kreativa kan relateras till en förmåga en transformativ ledare besitter (Bass & Riggio 2006).

Att vara vänskaplig är något som många av ledarna presenteras som eller lyfter upp som en av deras viktigaste egenskaper. JM:s vd förklarar:

"Det handlar också om att jag som vd är medveten och en förebild i mitt ledarskap. Att jag tänker på vad jag säger och hur det påverkar andra, och att jag uppträder respektfullt och schysst. Att vara snäll är helt klart en underskattad egenskap" (Bjur 2018).

Att ha vänliga arbetsförhållanden är något som Avery och Bergensteiner (2011) lyfter upp i den hållbara ledarskapspyramiden. Vänskaplig är även en egenskap som återfinns i det transformativa ledarskapet som till viss del bygger på känslor och lojalitet (Sveningsson & Alvesson 2014 se Bass och Riggio 2006).

"Jag försöker vara hjälpsam, lyssnande och pålitlig. Och jag är alltid tillgänglig på telefon och e-post", så här förklarar Akelius Residential Property vd en del av sitt ledarskap (Ekberg 2015). Att vara lyssnande är en egenskap som ofta har dykt upp i samband med det vänskapliga. Husqvarnas vd berättar också att "ett bra ledarskap bland annat består av att vara en god lyssnare och vara öppen för input från alla människor i organisationen." (Personal &

Ledarskap 2018). Lyssna kan här kopplas till vänskapliga arbetsförhållanden och att värdesätta deras kompetens vilket är två av principerna i Avery och Bergensteiners (2011) modell). Det transformativa ledarskapet lyfter också upp denna egenskap i form av att ledarskapet förklaras mer som ett utbyte mellan ledare och anställd vilket blir diskussioner och ett lyssnande från båda håll (Sveningsson & Alvesson 2014 se Bass och Riggio 2006).

De ledarskapsmarkörerna ovan är de som är mest framträdande ur texterna. Att vara tydlig kan kopplas till det transaktionella ledarskapet där mål och vägen dit klargörs (Laohavichien, Fredendall & Cantrell 2009) medan decentralisering/delegering, innovation, vänskaplig och lyssnande kan kopplas till det transformativa ledarskapet. Det transformativa ledarskapet beskrivs som en grund till ett framgångsrikt CSR arbete (Angus-Leppan, Metclaf & Benn 2010) och annan forskning visar även att transformativa ledare med större sannolikhet engagerar sig i CSR arbete (Du, Swaen, Lindgreen & Sen 2013).

5.3 Analys av ledarskap med hållbarhetsaspekter

I denna tredje del av vår analys så finner vi de 13 vd:ar som tydligt uttalat sig kring hållbarhet eller CSR termen.

“Jämställdhetsarbetet är egentligen en del av hållbarhetsarbetet, det är helt enkelt en fråga om ekonomisk hållbarhet. Anledningen till att vi är engagerade i jämställdhet är inte att vi vill få priser, utan att vi vill att ÅF ska vara en attraktiv arbetsplats. Då måste den också vara jämställd.” (Wiman 2014).

Här trycker vd:n på den ekonomiska biten men också på den interna sociala hållbarheten i företaget då en del av CSR är att det är viktigt att vara rättvis (Carroll 1991).

JMs vd berättade att byggbranschen är en av de minst jämställda i Sverige, och menar att det är viktigt att han är medveten, visar respekt och är en förebild i sitt ledarskap. Även i detta citat syftar till jämställdhet internt i företaget vilket kopplas till rättvisa i CSR (Carroll 1991). Fortsatt så lägger PostNords, Skanskas och Swedbanks vd stor vikt vid mångfald i ledningsgruppen och på chefspositioner vilket också anses som etiskt CSR-arbete (Carroll 1991) internt.

Systembolagets vd har lagt stor vikt vid att införa miljöaspekter i hela värdekedjan och att människor ska ha en balanserad relation till alkoholen. Enligt Grankvist (2012) så ska en ekologisk hållbar organisation inte skada planeten ur ett långsiktigt perspektiv och en socialt hållbar organisation ska bland annat visa hänsyn till människors hälsa och välbefinnande.

Ratos vd berättar att både kunder och arbetstagare förväntar sig att företag ska ta miljömässigt ansvar, vilket visar på extern påverkan för hållbarhet. Detta återfinns vi även i SSAB:s vd:s uttalande “Att arbeta med jämställdhet ser jag som en avgörande fråga för att vi ska kunna attrahera de allra bästa medarbetarna.” I detta uttalande handlar det mer om den etiska aspekten jämställdhet (Carroll 1991).

NMC Nätverket för hållbart näringsliv belönar en ledare som bidragit till ökad social, ekonomisk eller ekologisk hållbarhet i organisationen eller samhället vilket följer Grankvists (2012) definition av CSR. Av de vd:ar som hade CSR i sitt ledarskap så var de tre av dessa som blivit nominerade till priset och två som vunnit. Johan Söderström fick priset delvis då

han inkluderat hållbarhet i företagets strategier och att han låter hållbarhetsarbetet genomsyra hela organisationen. Att inkludera hållbarhet i strategierna är en egenskap som vi återfinner på den andra nivån i Avery och Bergensteiners (2011) pyramid där de talar om att utforma en organisationskultur som möjliggör ett hållbart ledarskap. H&M:s vd vann priset då han förklarar sitt ledarskap som att det handlar om att visa vägen och våga arbeta långsiktigt istället för att välja enkla lösningar. Att främja långsiktighet är en av de 14 grundprinciperna i hållbart ledarskap (ibid). Apotekets vd har inte vunnit priset men varit nominerad då hennes ledarskap visat på ett starkt personligt engagemang för att driva hållbarhetsarbetet framåt. Att främja en ekologisk organisation handlar om att inte skada planeten (Grankvist 2012) och är en av grundprinciperna i Avery och Bergensteiners (2011) pyramid.

6 Diskussion

I detta kapitel diskuterar vi resultatet samt presenterar arbetets slutsats med svar på studiens frågeställning och förslag till vidare forskning.

6.1 Resultatdiskussion

Tidigare studier säger att svenska chefer värdesätter egenskaper som återfinns i det transformativa ledarskapet (Holmberg & Åkerblom 2006). Vilket är i enlighet med våra resultat då fyra av de fem mest förekommande egenskaperna hos de svenska vd:arna var transformativa. Tidigare forskning visar även att transformativt ledarskap lägger en grund för det hållbara ledarskapet vilket vi kan se då många transformativa aspekter återkommer i Avery och Bergensteiners (2011) modell.

Av de 55 vd:arna så finner vi 13 som beskrivs som hållbara i relation till CSR-aspekterna. Det förvånar oss att inte fler vd:ar beskrivs med någon typ av CSR-aspekt, då den ekologiska och sociala hållbarhetsdebatten just nu är väldigt aktuell. Vi tror dock att det kan bero på att så pass stora företag ofta har en enskild chef eller till och med avdelning som arbetar enbart med hållbarhetsfrågor och att ett hållbart företag då inte nödvändigtvis kräver en vd med hållbarhetsfokus i sitt ledarskap.

Av dessa 13 som beskrevs som hållbara i någon form så var den sociala aspekten av CSR den mest framträdande, främst jämställdhet men också mångfald. Att jämställdhet var det som vd:arna talade mest om i fråga om hållbarhet är ingenting som förvånar. Sverige är ett av världens mest jämställda länder (Leopold, Ratcheva & Zahidi 2016) och vd:ar har med stor sannolikhet krav på sig från omgivningen prioritera denna fråga. Att det inte var fler än dessa 13 som talade om just den ekologiska aspekten var dock något som förvånade oss, men kan troligtvis härledas till att organisationen i sig måste vara ekologisk hållbar och inte den enskilde vd:ns ledarskap.

Den ekonomiska aspekten av CSR är något som inte uppkommer tydligt mer än en gång men vi kan dra slutsatsen att alla 55 bör vilja överleva i längden och vara ekonomiskt hållbara trots att de inte nämner det i sitt ledarskap. Dock finns det tillfällen i texten där det kommer fram att de jobbar med social eller ekologisk hållbarhet för att vara en attraktiv arbetsplats eller för att konsumenterna kräver det.

Av de 55 vd:ar i vårt urval så är det endast tre stycken (ABB, H&M och Apoteket) av dessa vi kan benämna som hållbara ledare. Dessa tre vd:ar har inte bara involverat CSR-aspekterna i sitt arbete utan även fokuserat på innovation, långsiktighet och att synen på hållbarhet ska genomsyra deras företag, vilket enligt teorin är tydliga markörer för ett hållbart ledarskap. Därför kan dessa vd:ar definieras som hållbara ledare, till skillnad från de vd:ar som endast talar om hållbarhet inom CSR. De tre vd:arna har dessutom mottagit eller varit nominerade till Sveriges främsta pris för hållbart ledarskap. Priset delas ut av NMC Nätverket för Hållbart Näringsliv till personer som genom sitt ledarskap medverkat för arbete mot social, ekonomisk och/eller ekologisk hållbarhet i organisationen eller samhället i stort belönas. Där insatser ska präglas av framåtanda, nytänkande och affärsmässighet (Lönegren 2017). Eftersom NMC Nätverket för Hållbart Näringsliv är ett sådant stort pris i Sverige så tror vi att de är med och påverkar vad hållbart ledarskap är och åt vilket håll det kommer att gå åt i Sverige.

6.2 Slutsats

Första frågeställningen formuleras på följande vis: Hur beskrivs det svenska hållbara ledarskapet i svenska artiklar och texter?

Det svenska hållbara ledarskapet syftar, enligt svenska texter, till att ledare är ekonomiskt, socialt och ekologiskt hållbar i enlighet med CSR. Egenskaper som innovativ och förändringsorienterad är ytterligare två egenskaper som förklarar innebörden av hållbart ledarskap. Ledarens förmåga att se och involvera medarbetare är även viktiga aspekter.

Den andra frågeställningen lyder: Vilka är de mest vanligt förekommande aspekterna när svenska chefer och/eller medarbetare talar om sig själva som hållbara?

Överlag så beskrivs inte svenska chefer som hållbara. Några vd:ar arbetar aktivt med framför allt social men även ekologisk hållbarhet och många besitter egenskaper som är typiska för ett hållbart ledarskap. Dock inte i en tillräcklig utsträckning för att kunna definieras som hållbara ledare utifrån teorin. I de enstaka fall i studien som svenska chefer beskrivs som hållbara förekommer aspekterna social och ekologisk hållbarhet, innovation, långsiktighet och att chefen ser till att företaget har en delad syn på hållbarhet.

Syftet med studien var att beskriva det svenska hållbara ledarskapet utifrån svenska texter och vd:ars beskrivna ledarskap. Vi anser att studiens syfte är uppnått genom att vi har fått en utökad förståelse för det svenska hållbara ledarskapet. Genom att ha läst texterna har vi förstått att i det svenska hållbara ledarskapet ligger en stor vikt i arbetet mot CSR, innovation och värdesättande av personal.

6.3 Förslag till vidare forskning

Vidare studier kan ske genom att ändra datainsamlingsmetod och istället kombinera analys av texter med intervjuer för att få mer djupgående information som i sin tur kan leda till en ökad förståelse. Genom att ställa intervjufrågor direkt relaterade till ämnet finns möjligheten att minska bortfall. Ytterligare kan urvalet i vidare forskning göras slumpmässigt för att inkludera mindre företag och få ett bredare perspektiv.

Källförteckning

- ABB. (2015). *Johan Söderström, vd för ABB Sverige vinnare av Hållbart Ledarskap 2015*. <http://www.abb.com.br/cawp/seitp202/6a509839baac1757c1257edd004855c4.aspx> [2018-04-23]
- Angus-Leppan, T., Metclaf, L & Benn, S. (2010) Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics*. ss.189-213.
- ASSA ABLOY (2017) Nico Delvaux ny VD och koncernchef i ASSA ABLOY, 18 december. https://www.assaabloy.com/sv/com/press-news/pressreleaser/press-release/2017/12/Nico_Delvaux_ny_VD_och_koncernchef_i_ASSA_ABLOY/1798928/2767653/
- Avery, G, C. & Bergsteiner, H. (2011). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy & Leadership*. 39(6). ss.11-18.
- Back, S. (2014). Ledarskap är nyckeln till framgång. *SPCI Svensk papperstidning*, ss.10-12.
- Bass, M. B. & Riggio, E. R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Bengtsson, S. (2014). Man måste våga förändra. *Byggvärlden*, 26 november, ss.10-11. <http://web.retriever-info.com.lib.costello.pub.hb.se/services/archive/displayPDF?method=&pdfUrl=%2FproxyTest%2F%3Fid%3D057278201411260ErgWw2e1C9s0xPGCj2ptH3a000001010b00%26x%3Dc80c9136517f7f0f4f789d43b2e44934&documentId=057278201411267214b8dc462967b6e7e425337a420a94&serviceId=2>
- Bjur, A. (2018). Värdegrunden bygger framgång. *Veckans affärer*, 8 mars. <http://web.retriever-info.com.lib.costello.pub.hb.se/services/archive/displayPDF?documentId=05717020180308ea45e28ffcd5986819551f6425d4471c&serviceId=2>
- Bolter, L. (2017). Så ska han sälja svenskt ledarskap på export. *Svenska Dagbladet*, 7 maj <https://www.svd.se/sa-ska-han-salja-svenskt-ledarskap-pa-export>,
- Broomé, A. (2017). Staffan Hansén hämtar sin inre kraft i ett tydligt uppdrag – att påverka. *Sapir Magasin*, 7 november. <https://sapir.se/staffan-hansen-hamtar-sin-inre-kraft-ett-tydligt-uppdrag-att-paverka/>
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB: Stockholm
- Callius, S. (2017). Nu ska det svenska ledarskapet exporteras. *Civilekonomen*, 8 juni <https://www.civilekonomen.se/aktuellt/nu-ska-det-svenska-ledarskapet-exporteras/>

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), ss.39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Chalmers. (2005). *Prisad för framgångsrikt ledarskap inom byggbranschen*. <https://www.chalmers.se/sv/nyheter/Sidor/prisad-for-framgangsrikt-ledarskap-inom-byggbranschen.aspx> [2018-04-17]

Chef. (2009). Chef testar Mia Brunell, 27 juli. <https://chef.se/chef-testar-mia-brunell/>

Chef. (2010). Magdalena Gerger - gladare chef får man leta efter, 27 december. <https://chef.se/gladare-chef-far-man-leta-efter/>

Chef. (2011). Så är börschefen Jens Henrikssons ledarskap, 20 oktober. <https://chef.se/sa-aer-boerschefen-jens-henrikssons-ledarskap/>

Chef. (2013). Chef har testat vinstmaskinen Ola Rollén, 19 april. <https://chef.se/chef-har-testat-vinstmaskinen-ola-rollen/>

Chef. (2018). Ingvar Kamprad - så ledde han sitt IKEA, 28 januari. <https://chef.se/ingvar-kamprad-ledarskap-chef/>

CIO sweden. (2007). *Finalist Johan Agerman ser möjligheterna*. <https://cio.idg.se/2.1782/1.120016/finalist-johan-agerman-ser-mojligheterna> [2018-04-18]

Cronstedt, M. (2015). *Dagisuppstickaren som blev skolkoncern*. https://www.entrepreneur.se/entreprenorer/dagisuppstickaren-som-blev-skolkoncern_635693.html [2018-04-17]

Delby, J. (2018). Dags att utse samhällets stötspelare. *Dagens Samhälle*, 1 februari <https://www.dagenssamhalle.se/nyhet/dags-att-utse-samhallets-stottepelare-20533>

Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A & Sen, S (2013) The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 144(1). ss.155-169

Ekberg, E. (2015). Från plattor till kåkar. *FastighetsSverige*, 10 september, ss.48-52,54. <http://web.retriever-info.com.lib.costello.pub.hb.se/services/archive/displayPDF?documentId=057115201509108b2886a79c22ab124b40f38fb84d7853&serviceId=2>

Ekholm, T. (2016). *Ny vd i Eltel*. <http://www.energinyheter.se/20161227/15743/ny-vd-i-eltel> [2018-04-19]

Eldh, M. (2017). Det får chefen att orka. *Arbetsliv*, 5 april. <https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2017/det--far-chefen-att-orka/>

Emborg, E. (2017). LKAB:s vd: "Jag får jobba med svagheterna". *Norrbottens affärer*, 8 november. <http://www.norrbottensaffarer.se/na/lkabs-vd-jag-far-jobba-med-svagheterna-nm4687884.aspx>

- Emborg, E. (2017). LKAB:s vd kartlagd i chefstest. *Norrbottens affärer*, 7 november. <http://www.norrbottensaffarer.se/na/lkabs-vd-kartlagd-i-chefstest-nm4687018.aspx>
- Emdén, F. (2013a). Ann Carlsson, Apoteket etta på chefstoppen. *Chef*, 29 augusti. <https://chef.se/ann-carlsson-apoteket-ar-ny-etta-pa-chefstoppen/>
- Emdén, F. (2013b). Chef testar Per Strömberg, koncernchef Ica gruppen. *Chef*, 22 oktober. <https://chef.se/chefstest-per-stromberg-koncernchef-ica-gruppen/>
- Emdén, F. (2014). Chef testar Skanskas vd Johan Karlström. *Chef*, 13 maj. <https://chef.se/chef-testar-skanskas-vd-johan-karlstrom/>
- Emdén, F. (2015a). Chef testar Spotifys vd Daniel Ek. *Chef*, 10 december. <https://chef.se/chef-testar-spotifys-vd-daniel-ek/>
- Emdén, F. (2015b). Chef testar Telia Soneras vd. *Chef*, 20 januari. <https://chef.se/chef-testar-johan-dennelind-vd-telia-sonera/>
- Emdén, F. (2015c). Cheftest: Thomas Franzen - Bonniers digitala frälsare. *Chef*, 17 september. <https://chef.se/chefstest-tomas-franzen-bonniers-digitala-fralsare/>
- Emdén, F. (2016a). Axfoods vd - en ovanligt vanlig chef. *Chef*, 12 maj. <https://chef.se/axfoods-vd-en-ovanligt-vanlig-chef-anders-stralman-chefstest/>
- Emdén, F. (2016b). Cheftestet: Håkan Buskhe, vd SAAB. *Chef*, 12 oktober. <https://chef.se/chefstestet-hakan-buskhe-vd-saab/>
- Emdén, F. (2017a). Chefstest: Birgitte Bonnesen, vd på Swedbank. *Chef*, 1 maj. <https://chef.se/chefstest-birgitte-bonnesen-vd-pa-swedbank/>
- Emdén, F. (2017b). Chefstest: Magnus Groth, koncernchef SCA. *Chef*, 7 mars. <https://chef.se/chefstest-magnus-groth-koncernchef-sca/>
- Emdén, F. (2017c). Chefstest: Post- vd i stormens öga. *Chef*, 1 april. <https://chef.se/chefstest-post-vd-stormens-oga/>
- Forsberg, B. (2018). NCC:s nya vd: "Jag har lätt för att få med mig folk". *SvD Näringsliv*, 12 januari. <https://www.svd.se/nccs-nya-vd-har-latt-for-att-fa-med-mig-folk>
- Fries, E. (2018). Hallå där Petra Einarsson. *Skogsaktuellt*, 19 mars. <http://www.skogsaktuellt.se/artikel/56674/hall-dr-petra-einarsson.html>
- FriKöpenkap (2018). Tillit är nyckeln till framgångsrik förändring, 21 mars. <https://www.fri-kopenkap.se/article/view/592300/tillit-ar-nyckeln-till-framgangsrik-forandring>

Froste, C. (2006). Rausings nya städare. *Affärsvärlden*, 15 mars. <https://web-retriever-info.com.lib.costello.pub.hb.se/services/archive/displayDocument?documentId=0508492006031525b472602eb4ce08a8853eaf94a9c3cd&serviceId=2>

Gerard, L., McMillan J. & D'Annunzio-Green, N. (2017) Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*. (49:3). ss. 116-126.

Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken; Hur företag kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber AB.

Hedlund, M. (2016). H&M:s VD får pris för hållbart ledarskap. *Miljö & Utveckling*, 14 oktober. <http://miljo-utveckling.se/hms-vd-far-pris-hallbart-ledarskap/>

Hellekant, H. (2015). Han ska se till att Skandia levererar 3-poängare. *Svenska Dagbladet*, 16 oktober. <https://www.svd.se/han-ska-se-till-att-skandia-levererar-3-poangare/i/senaste>

Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2006). Modelling leadership—Implicit leadership theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*. 22(4). ss.307-329.

Personal & Ledarskap (2018). Hur ser ett bra ledarskap ut?, 22 januari. <https://www.personalledarskap.se/nyheter/hur-ser-ett-bra-ledarskap-ut/34975.pl>

Höiseth, P. (2016) Han ska lyfta Getinge. *Dagens Industri*, 8 december. <https://www.di.se/nyheter/han-ska-lyfta-getinge/>

Istner-Byman, M (2017) Hållbart ledarskap – en överlevnadsfråga. *Realtid*. 16 augusti. <http://www.realtid.se/karriar/hallbart-ledarskap-en-overlevnadsfraga>

Jungstedt, C. (2015). Livsmedelschef tar över Loomis. *Dagens Industri*, 9 november. <https://www.di.se/di/artiklar/2015/11/10/livsmedelschef-tar-over-loomis/?authError=true>

Kennedy, M. (2017). Volvochefen: “så ska en god ledare uppträda”. *Göteborgs-Posten*, 29 november. <http://web-retriever-info.com.lib.costello.pub.hb.se/services/archive/displayPDF?method=&pdfUrl=%2FproxyTest%2F%3Fid%3D0508022017112943pCNh0UOA9v0SQkWm3AQX44000201010e00%26x%3DDee1abf3a6e79d1c215c89c73b8b27803&documentId=050802201711293294907&serviceId=2>

Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A, A. & Goyal, P. (2012). Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 37(1). ss.482-489.

Landström, J. (2018). Sveriges bästa ledare kommer till Luleå. *Norrbottensaffärer*, 2 januari. <http://www.norrbottensaffarer.se/na/sveriges-basta-ledare-kommer-till-lulea-nm4731448.aspx>

Laohavichien, T., Fredendall, D. L. & Cantrell, R. S. (2009). The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. *The Quality Management Journal*. 16(2), ss.7-24.

- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Sage Journals*, 52(1), ss.31-60
- Leopold, T., Ratcheva, V. & Zahidi, S. (2016). *The Global Gender Gap Report 2016* (World Economic Forum). Genève: World Economic Forum.
http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf
- Lind, G. (2015). "Det är back to basics" -CASPER VON KOSKULL. *Affärsvärlden*, 2 december, ss.26-32. <http://web.retriever-info.com.lib.costello.pub.hb.se/services/archive/displayPDF?documentId=0508492015120257dcbd8a6e022536fb6313f16fe9539c&serviceId=2>
- Linnéuniversitetet (2018). *Ledare som gör världen bättre*. <https://lnu.se/mot-linneuniversitetet/aktuellt/nyheter/2018/engagerade-ledare-hos-jla-studenter/> [2018-04-27]
- Lönegren, L. (2016). *H&M:s VD Karl-Johan Persson pristagare av Hållbart Ledarskap 2016*. <http://nmc.a.se/hms-vd-karl-johan-persson-pristagare-av-hallbart-ledarskap-2016/#> [2018-04-23]
- Lönegren, L. (2017). *Max Burgers sverigechef och vice VD pristagare av Hållbart Ledarskap 2017*. <http://nmc.a.se/max-burgers-sverigechef-och-vvd-pristagare-av-hallbart-ledarskap-2017/> [2018-04-27]
- Makipere, K. & Yip, G. (2008). Sustainable leadership. *Business Strategy Review*. 19(1). ss.64-67.
- Matthis, S. (2018). Sandvik utsett till ett av världens mest hållbara företag, *Metaller och gruvor*, 31 januari. <http://www.metallerochgruvor.se/20180131/5023/sandvik-utsett-till-ett-av-varldens-mest-hallbara-foretag>
- Metcalf, L. & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*. 112(3). ss.269-284.
- MyNewsDesk. (2014). *Karl-Johan Persson tilldelas Pontus Schultz pris för ett mänskligare näringsliv*. <http://www.mynewsdesk.com/se/pontus-schultz-stiftelse-foer-ett-maenskligare-naeringsliv/pressreleases/karl-johan-persson-tilldelas-pontus-schultz-pris-foer-ett-maenskligare-naeringsliv-1057650>
- Mynewsdesk (2017). *De leder hållbart i Västra Götaland*. http://www.mynewsdesk.com/se/hogskolan_i_boras/pressreleases/de-leder-haallbart-i-vaestra-goetaland-1886727 [2018-04-27]
- Neurath, C. (2017). Så ska Johan Torgeby styra om SEB. *Svenska Dagbladet*, 9 februari, s.5. <http://web.retriever-info.com.lib.costello.pub.hb.se/services/archive/displayPDF?documentId=05080320170209759be6efb4637768b48c341fc1c2dd1c&serviceId=2>

NMC (2017a). *Nominera till hållbart ledarskap 2018* <http://nmc.a.se/hallbart-ledarskap/> [2018-04-20]

NMC (2017b). *Hållbart ledarskap 2017 - Slutkandidater*. <http://nmc.a.se/hallbart-ledarskap-2017-slutkandidater/> [2018-04-28]

Pless, N, M. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers: The Case of Dame Anita Roddick, Founder of The Body Shop. *Journal of Business Ethics*. 74(4). ss.437-456.

Popper, M. & Lipshitz, R. (1993). Putting leadership theory to work: A conceptual framework for theory-based leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*. 14(7), ss.23.

Realtid. (2017). "Hållbart ledarskap - en överlevnadsfråga", 16 augusti. <http://www.realtid.se/karriar/hallbart-ledarskap-en-overlevnadsfraga>

Retriver. (u.å). *Nordens största mediearkiv*. [2018-05-10]

Rosell, A. (2014). Chef testar Håkan Samuelsson, vd Volvo. *Chef*, 26 februari. <https://chef.se/chef-testar-hakan-samuelsson-vd-volvo/>

Rosell, A. (2013). Cheftest: Lars Dahlgren, Swedish match. *Chef*, 25 januari. <https://chef.se/cheftest-lars-dahlgren/>

Shortcut. (u.å) *Vattenfalls nya vd vill ge företaget mer energi*. <http://shortcut.se/artiklar/vattenfalls-nya-vd-vill-ge-%C2%ADforetaget-mer-energi/> [2018-04-20]

Sorbe, J. (2018). Pfizers nya platschef gillar förändringar. *Affärsliv*, 16 februari. <https://www.ekuriren.se/affarsliv-biz/pfizers-nya-platschef-gillar-forandringar/>

Suni, A. (2017). Börsjättens nye vd om ledarskap: "Bygger på tillit". *SvD Näringsliv*, 18 oktober. <https://www.svd.se/borsjattens-nye-vd-om-ledarskap-bygger-pa-tillit>

Sundin Beck, U. (2013). Räddande ängel? *Skogen*, 13 juni, ss.16-17. <http://web.retriever-info.com.lib.costello.pub.hb.se/services/archive/displayPDF?method=&pdfUrl=%2FproxyTest%2F%3Fid%3D057297201306274pv3F14iy6tP4aLPZA2bIBQb100001010g18%26x%3D9014d2af43474d8b87dbc3681ce7115e&documentId=057297201306272302cbe486b55943b43362466a10d41b&serviceId=2>

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Stockholm: Liber AB.

Sveningsson, S. & Alvesson M. (2014). *Chefsliv - det ska fan vara chef*. Lund: Studentlitteratur AB.

Svensk Verkstad (2017). Atlas Copco donerar pengar till Female Leader Engineer, 6 april. <http://www.svenskverkstad.se/atlas-copco-donerar-pengar-till-female-leader-engineer>

- Tideman, S, G. Arts, M, C. & Zandee, D, P. (2013). Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition. *The Journal of Corporate Citizenship*. ss.17-33.
- Tuvhag, E. (2016). Alectas nye vd vill satsa på hållbarhet. *Svenska Dagbladet*, 25 januari. <https://www.svd.se/alectas-nye-vd-vill-satsa-pa-hallbarhet/om/naringsliv>
- Va finans. (2017). Så byggde han ett av Sveriges mäktigaste investerings imperium genom tiderna. <https://www.vafinans.se/aktier/nyheter/Så-byggde-han-ett-av-Sveriges-maektigaste-investeringsimperium-genom-tiderna-1002264822> [2018-04-25]
- Veckans affärer. (2007). Han är börsens hårdaste vd, 4 maj. <https://www.va.se/nyheter/2007/05/04/han-ar-borsens-hardaste-vd/>
- Visser, W. & Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. *SSRN Electronic Journal*.
- Von Platen, M. (2016). Framgång sitter i väggarna. *Realtid*, 27 januari. <http://www.realtid.se/framgangen-sitter-i-vaggarna>
- Wahlin, E. (2017). Ingenjören Kai Wärm utsedd till årets ledare 2017. *Ny teknik*, 28 november. <https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/ingenjoren-kai-warn-utsedd-till-arets-ledare-2017-6886239>
- Webfinans. (2012). Jens Wetterfors, 42, har utsetts till ny VD för Din Bil Sverige AB. <http://webfinans.com/nyheter/2345699/din-bil-far-ny-vd/> [2018-04-24]
- Wendel, J. (2016). Handelsbankens nya vd: Det känns förbaskat roligt. *Dagens industri*, 16 augusti. <https://www.di.se/artiklar/2016/8/16/handelsbankens-nya-vd-det-kanns-forbaskat-roligt/?authError=true>
- Wilhelmson, M. (2016) ”Våga hoppa på saker du inte tänkt dig”. *Chef*, 15 juni. <https://chef.se/allison-kirkby-tele2-vd-vaga-hoppa-pa-saker-du-inte-tankt-dig/>
- Wiman, E. (2014). “Vi tävlar inte, vi lär av varandra”. <https://www.motivation.se/innehall/vi-tavlar-inte-vi-lar-av-varandra/> [2018-04-20]
- Wredenmark, W. (2014). Han leder landets största byggföretag. *Fastighetsvärlden*, 11 juni. <https://www.fastighetsvarlden.se/analys-fakta/portratt/han-leder-landets-storsta-byggforetag/>
- Åfreds, J. (2017). Mina fem år som vice vd har varit ett genrep. *Byggindustrin*, s.14.

Bilagor

Bilaga 1

De 100 största företagen 2017 mätt i omsättning, de är rankade från 1 till 100 där nummer 1 är företaget med högst omsättning och 100 är företaget med lägst.

| Ordning mätt i omsättning | Företag | Verkställande direktör |
|----------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| 1 | Volvo | Martin Lundstedt |
| 2 | Ericsson | Börje Ekholm |
| 3 | H&M Hennes & Mauritz | Karl-Johan Persson |
| 4 | Volvo Cars | Håkan Samuelsson |
| 5 | Skanska | Johan Karlström |
| 6 | Vattenfall | Magnus Hall |
| 7 | Electrolux | Jonas Samuelsson |
| 8 | SCA | Magnus Groth |
| 9 | Scania | Henrik Henriksson |
| 10 | ICA Gruppen | Per Strömberg |
| 11 | Atlas Copco | Mats Rahmström |
| 12 | Nordea | Casper von Koskull |
| 13 | Storaenso | Karl-Henrik Sundström |
| 14 | Telia Company | Johan Dennelind |
| 15 | Securitas | Magnus Ahlqvist |
| 16 | Sandvik | Björn Rosengren |
| 17 | Axel Johnson | Mia Brunell Livfors |
| 18 | SKF | Alrik Danielson |
| 19 | Assa Abloy | Nico Delvaux |
| 20 | Preem | Petter Finn Holland |
| 21 | AstraZeneca | Pascal Soriot |
| 22 | Investor | Johan Forssell |
| 23 | Autoliv | Jan Carlson |
| 24 | SSAB | Martin Lindqvist |
| 25 | NCC | Tomas Carlsson |
| 26 | Folksamgruppen | Jens Henriksson |
| 27 | Peab | Jesper Göransson |

| | | |
|----|----------------------------|-----------------------------------|
| 28 | If Skadeförsäkring | Torbjörn Magnusson |
| 29 | Carl Bennet | Carl Bennet |
| 30 | Axfood | Anders Stålmán |
| 31 | SEB | Johan Torgeby |
| 32 | Swedbank | Birgitte Bonnesen |
| 33 | Nordstjernen | Tomas Billing |
| 34 | Handelsbanken | Anders Bouvin |
| 35 | Boliden | Lennart Evrell |
| 36 | SAS | Rickard Gustafson |
| 37 | Sony Mobile Communications | Hiroki Totoki |
| 38 | PostNord | Håkan Ericsson |
| 39 | Lantmännen | Per-Olof Nyman |
| 40 | Alfa Laval | Tom Erixon |
| 41 | Husqvarna | Kai Wörn |
| 42 | Circle K Sverige | Morgan Wiktorsson |
| 43 | Stena | Dan Sten Olsson |
| 44 | L E Lundbergföretagen | Fredrik Lundberg |
| 45 | Alecta | Magnus Billing |
| 46 | ABB | Johan Söderström |
| 47 | KF, Kooperativa Förbundet | Tommy Ohlström |
| 48 | Hexagon | Ola Rollén |
| 49 | Getinge | Mattias Perjos |
| 50 | SAAB | Håkan Buskhe |
| 51 | Systembolaget | Magdalena Gerger |
| 52 | Tele2 | Allison Kirkby |
| 53 | Trelleborg | Peter Nilsson |
| 54 | Volkswagen Group Sverige | Claes Peter Jerveland |
| 55 | Ratos | Jonas Wiström |
| 56 | Bonnier (Albert Bonnier) | Tomas Franzén |
| 57 | IKEA | Jesper Brodin (Ingvar Kamprad) |
| 58 | Spotify | Daniel Ek |
| 59 | Ahlsell | Johan Nilsson |
| 60 | Länsförsäkringar | Johan Agerman |

| | | |
|----|------------------------------|---------------------------|
| 61 | Bilia | Per Avander |
| 62 | CellMark Investment | Thomas Hedberg |
| 63 | AAK | Fredrik Nilsson |
| 64 | BillerudKorsnäs | Petra Einarsson |
| 65 | Toyota Industries Europe | Matthias Fischer |
| 66 | Apoteket | Ann Carlssonon |
| 67 | Skandia | Frans Lindelöw |
| 68 | Storstockholms Lokaltrafik | Caroline Ottosson |
| 69 | St1 Supply | Bo-Erik Svensson |
| 70 | Södra Skogsägarna | Lars Idermark |
| 71 | Swedish Match | Lars Dahlgren |
| 72 | OK-Q8 | Magnus Kamryd |
| 73 | Holmen | Henrik Sjölund |
| 74 | Modern Times Group MTG | Jørgen Madsen Lindeman |
| 75 | Akelius Residential Property | Pål Ahlsén |
| 76 | Octapharma Nordic | Tobias Marguerre |
| 77 | Loomis | Patrik Andersson |
| 78 | Stena Metall | Anders Jansson |
| 79 | Din Bil Sverige | Jens Wetterfors |
| 80 | Luossavaara-Kiirunavaara | Jan Moström |
| 81 | Sweco | Tomas Carlsson |
| 82 | AMF | Johan Sidenmark |
| 83 | Samsung Electronics Nordic | Seho Kim |
| 84 | Dunross & Co | Erik Kullgren |
| 85 | Arla Foods | Peder Tuborgh |
| 86 | NIBE Industrier | Gerteric Lindquist |
| 87 | JM | Johan Skoglund |
| 88 | Bravida Holding | Mattias Johansson |
| 89 | OptiGroup | Christoph Sander |
| 90 | Akzo Nobel Sweden Finance | Jesper Jensen |
| 91 | Arrow Nordic Components | Arne Hansen |
| 92 | GE Healthcare Bio-Sciences | Bo Lundström |
| 93 | Capio | Thomas Berglund |
| 94 | Aktiebolaget Trav och Galopp | Hans Skarplöth |

| | | |
|-----|------------------------|--------------------|
| 95 | Aktiebolaget Tetra Pak | Dennis Jönsson |
| 96 | Martin & Servera | Håkan Åkerström |
| 97 | Bonava | Joachim Hallengren |
| 98 | Pfizer Health | Helena Thelin |
| 99 | Eltel | Håkan Kirstein |
| 100 | Indutrade | Johnny Alvarsson |

Bilaga 2

Bakgrundsdata om de 55 cheferna

| Namn | Företag | Författare |
|----------------------|------------------------|------------------------|
| Martin Lundstedt | Volvo | Kennedy (2017) |
| Karl-Johan Persson | H & M Hennes & Mauritz | Hedlund (2016) |
| Håkan Samuelsson | Volvo Cars | Rosell (2014) |
| Johan Karlström | Skanska | Emdén (2014) |
| Magnus Hall | Vattenfall | Shortcut (u.å) |
| Magnus Groth | SCA | Emdén (2017b) |
| Per Strömberg | ICA Gruppen | Emdén (2013b) |
| Mats Rahmström | Atlas Copco | Suni (2017) |
| Casper von Koskull | Nordea | Lind (2015) |
| Johan Eric Dannelind | Telia Company | Emdén (2015b) |
| Björn Rosengren | Sandvik | Matthis (2018) |
| Mia Brunell Livfors | Axel Johnson | Chef (2009) |
| Martin Lindqvist | SSAB | Svensk Verkstad (2017) |
| Tomas Carlsson | NCC | Forsberg (2018) |
| Jens Henriksson | Folksamgruppen | Chef (2011) |
| Jesper Göransson | Peab | Wredenmark (2014) |
| Anders Stålman | Axfood | Emdén (2016a) |
| Johan Torgeby | SEB | Neurath (2017) |
| Birgitte Bonnesen | Swedbank | Emdén (2017b) |
| Anders Bouvin | Handelsbanken | Wendel (2016) |
| Håkan Ericsson | PostNord | Emdén (2017c) |
| Kai Wörn | Husqvarna | Wahlin (2017) |
| Fredrik Lundberg | L E Lundbergföretagen | Va finans (2017) |

| | | |
|--|------------------------------|------------------------|
| Magnus Billing | Alecta | Tuvhag (2016) |
| Tommy Ohlström | KF, Kooperativa Förbundet | FriKöpenskap (2018) |
| Johan Söderström | ABB Sverige | ABB (2015) |
| Ola Rollén | Hexagon | Chef (2013) |
| Mattias Perjos | Getinge | Höiseth (2016) |
| Håkan Buskhe | SAAB | Emdén (2016b) |
| Magdalena Gerger | Systembolaget | Chef (2010) |
| Allison Kirkby | Tele2 | Wilhelmson (2016) |
| Jonas Wiström | Ratos | Wiman (2014) |
| Tomas Franzén | Bonnier (Albert Bonnier) | Emdén (2015c) |
| Jesper Brodin (Grundare: Ingvar Kamprad) | IKEA | Chef (2018) |
| Daniel Ek | Spotify | Emdén (2015a) |
| Johan Agerman | Länsförsäkringar | CIO sweden (2007) |
| Petra Einarsson | BillerudKorsnäs | Fries (2018) |
| Ann Carlsson | Apoteket | Emdén (2013a) |
| Frans Lindelöv | Skandia | Hellekant (2015) |
| Lars Idermark | Södra Skogsägarna | Sundin Beck (2013) |
| Lars Dahlgren | Swedish Match | Rosell (2013) |
| Henrik Sjölund | Holmen | Back (2014) |
| Pål Ahlsén | Akelius Residential Property | Ekberg (2015) |
| Patrik Andersson | Loomis | Jungstedt (2015) |
| Jens Wetterfors | Din Bil Sverige | Webfinanser (2012) |
| Jan Moström | Luossavaara-Kiirunavaara | Emborg (2017) |
| Gerteric Lindquist | NIBE Industrier | Veckans affärer (2007) |

| | | |
|--------------------|------------------------|-------------------|
| Johan Skoglund | JM | Bjur (2018) |
| Mattias Johansson | Bravida Holding | Bengtsson (2014) |
| Thomas Berglund | Capio | Cronstedt (2015) |
| Dennis Jönsson | Aktiebolaget Tetra Pak | Froste (2006) |
| Joachim Hallengren | Bonava | Chalmers (2005) |
| Helena Thelin | Pfizer Health | Sorbe (2018) |
| Håkan Kirstein | Eltel | Ekholm (2016) |
| Johnny Alvarsson | Indutrade | Von Platen (2016) |

Bilaga 3

Ledarskapsmarkörer

| Tydlig | Decentraliserade/Delegerande | Innovativ | Vänskaplig | Lyssnande |
|---------------|-------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|
| 21 | 14/15 | 12 | 16 | 14 |



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se