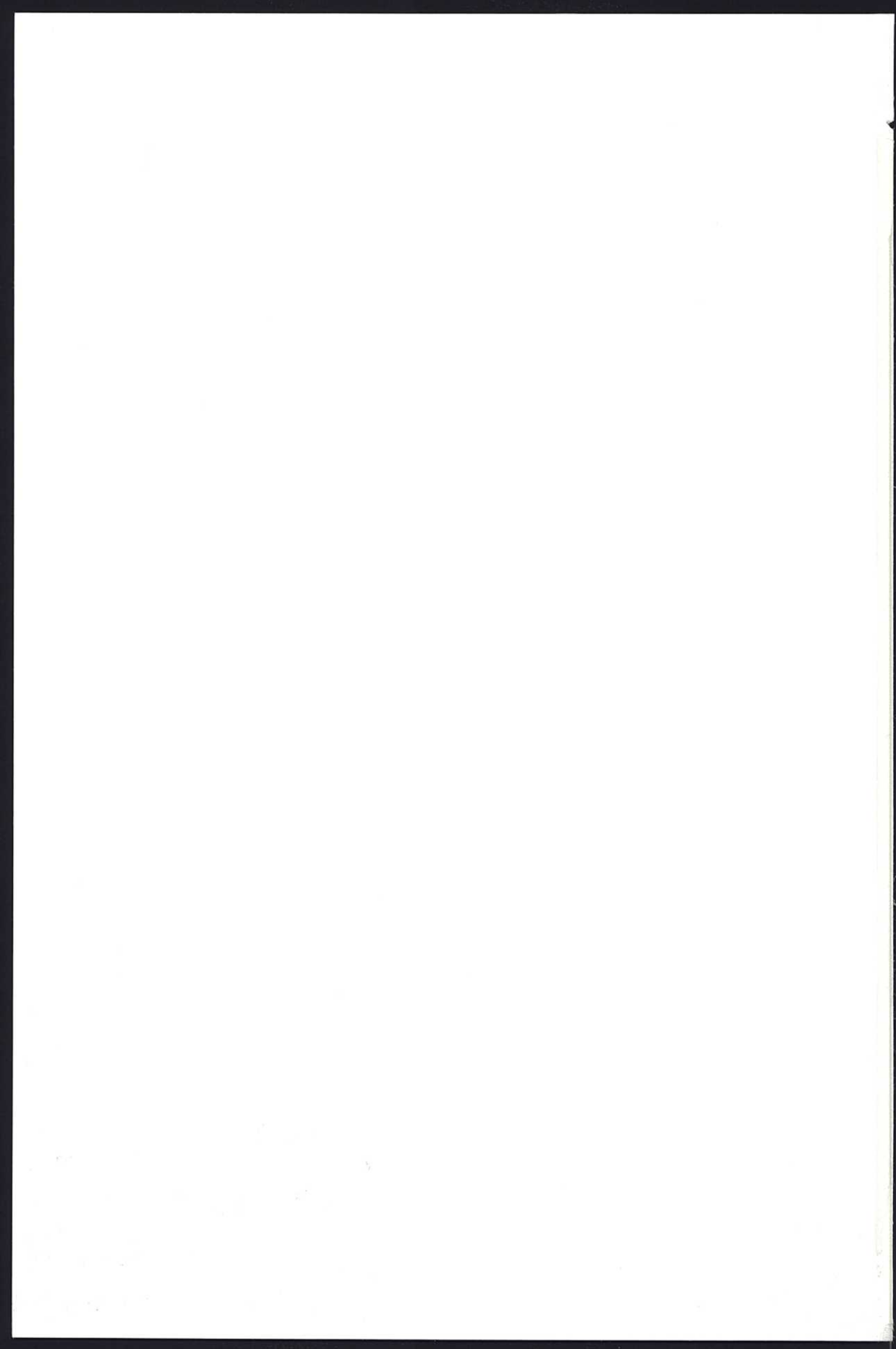


INGMARI CANTZLER

Teamorienterade entreprenörer

EN STUDIE AV SAMARBETE OCH UTVECKLING
I ENTREPRENÖRIELLA TEAM





Teamorienterade entreprenörer

EN STUDIE AV SAMARBETE OCH UTVECKLING
I ENTREPRENÖRIELLA TEAM

INGMARI CANTZLER

AKADEMISK AVHANDLING

För avläggande av ekonomie doktorsexamen i företagsekonomi
som med tillstånd av Handelshögskolans fakultetsnämnd vid
Göteborgs universitet framlägges för offentlig granskning
onsdagen den 16:e januari, kl. 13.15 i CG-salen
vid Företagsekonomiska institutionen,
Vasagatan 1, Göteborg.

Abstract

Göteborg University
School of Business, Economics, and Law
Dept. of Business Administration and
Gothenburg Research Institute
P.O. Box 600, SE-405 30 Göteborg, Sweden

Author: Ingmari Cantzler
Language: Swedish
ISBN: 978-91-7246-258-8
284 pages
Doctoral Thesis, 2007

Team-oriented entrepreneurs

A study of co-operation and development in entrepreneurial teams

I have been studying 30 small businesses and the way they work for 13 years. My studies have included some very successful business people who start or buy an enterprise together with others and develop it in a team-oriented way. I call them the *Visionary entrepreneurs*. They work in a different way that is rarely mentioned in traditional research into entrepreneurship. Their more collective working method, supported by a dynamic process, helps the development of internal and external relations and thereby their businesses.

This longitudinal study began with the first intermediate study in 1992, which was a qualitative study of 30 women entrepreneurs in the county of Värmland, Sweden. I then did a follow-up study in 1996 of the same women entrepreneurs. At the end of the 1990s I performed case studies/intermediate studies of some of the businesses. Around the various intermediate studies I have constructed an "enclosing cloak".

The result of the first intermediate study was a typology of four categories; Traditionalists, Creatives, Managers and Modernists. A grounded theory approach was used as a method (Glaser, 1978: Starrin et al 1991). The result of the follow-up study four years later was an extended typology with five categories; The *Traditional multi-skilled persons*, the *Visionary entrepreneurs*, the *Managing leaders*, the *Enthusiastic creators* and the *Professional consultants*. A grounded theory approach was also used here, but thanks to better understanding of the area there were opportunities for interpretation. The case study resulted in two scientific articles. I extended understanding of five of the enterprises namely three of the *Visionary entrepreneurs* and two of the *Managing leaders*. Here, as well as in the "enclosing cloak", I looked in depth at some of the cases.

The four intermediate studies are empirical studies and they form the substantive area. In the "enclosing cloak" I have been inspired by existing theory to understand the underlying processes of the different business styles. I have referred to theories for how we socially construct our reality as described by Berger & Luckmann (1996/1991) and Karl Weick (1979). Thus a step is taken from substantial to abstract and formal theory.

The *Visionary entrepreneurs* are accompanied by a dynamic process that is both flexible and stable. Though the underlying process is the same there is a variation in how you create the team among the *Visionary entrepreneurs*. It is a unique process which explains the variation. Beneath the working methods of the *Managing leaders* there is a very stable process. They are traditional small business owners and though they expressed a desire to work in teams they could not achieve it. They do not have the right leadership and are not prepared to invest the time and energy that is required. Finally the *Enthusiastic creators* represent a process that is too flexible. They have many ideas but do not take time evaluating them. With their chaotic business style they do not manage to build teams.

Key words: Entrepreneurial team, business style, modern management, development, women.

Teamorienterade entreprenörer

EN STUDIE AV SAMARBETE OCH UTVECKLING
I ENTREPRENÖRIELLA TEAM

INGMARI CANTZLER



Bokförlaget BAS
Göteborg

© 2007 Ingmari Cantzler och bokförlaget BAS
Allt mångfaldigande utan förlagets skriftliga tillstånd är förbjudet

Bokförlaget BAS
Handelshögskolan
Box 610
405 30 Göteborg
Sweden

E-post: BAS@handels.gu.se
www.handels.gu.se/BAS
Tel: 031-786 54 16

Omslag av Lars Lerin

ISBN 978-91-7246-258-8

Tryckt i Sverige av Livréna AB, Kungälv, 2007

INGMARI CANTZLER

Teamorienterade entreprenörer

EN STUDIE AV SAMARBETE OCH UTVECKLING
I ENTREPRENÖRIELLA TEAM

Förord

Jag har haft förmånen att följa ett antal småföretagare under en så lång tid som 13 år. Från att i början av 1990-talet studera ett antal kvinnliga företagare i Värmlands län och deras vardag, till att välja ut några av dessa för att följa dem mer nära och intensivt. Det har tagit lång tid att förstå deras företagastilar och varför vissa lyckas bra medan andra lyckas mindre bra.

Jag vill först av allt tacka min handledare Svante Leijon, Handelshögskolan i Göteborg, som under alla dessa år gett inspiration och vägledning och haft ett öppet förhållningssätt till de idéer som diskuterats. Han har också med engagemang och tålamod uppmuntrat mig att djupare reflektera för att förstå de fallföretag jag studerat. Kvalitet har varit ledstjärnan i avhandlingsarbetet och för att uppnå det krävs både tid och eftertanke.

Mona Ericson, Internationella Handelshögskolan i Jönköping, och Per Forsberg Handelshögskolan i Göteborg framförde synpunkter på slutseminarium för doktorsavhandling vilket var värdefullt. I denna studies inledning, i början av 1990-talet hade jag kontakt med Bengt Starrin från Karlstads Universitet som vägledde mig i hur man arbetar med grundad teori, något jag vill tacka honom för. En kollega som också studerar småföretagande och entreprenörskap, Birgitta Näsman vid Mittuniversitetet, har varit en samtalspartner under alla år, från det vi båda gjorde den inledande studien 1992 om kvinnors företagande på uppdrag av Nutek. Hennes entusiasm och uppmuntran har jag satt stort värde på.

Jag skulle också vilja tacka Föreningssparbankens Forskningsstiftelse för finansiering av delstudie 3 och 4 i slutet av 1990-talet samt Nutek för finansiering av delstudie 1 1992 liksom delstudie 2/den uppföljande studien 1996.

Till de kvinnor som jag studerat och som ställt upp för intervjuer vid ett flertal tillfällen vill jag rikta ett varmt tack. Under speciellt fallstudien var kontakten intensiv men det har alltid funnits möjlighet för mig att ta kontakt med dem när det funnits behov av kompletterande information. De har delat med sig av glädjeämnen men också visat mig tillit genom att berätta om svårigheter man kan råka ut för som företagare, nämligen konkurser och ekonomiska problem.

Min familj har ställt upp med uppmuntran och förståelse för det omfattande arbete avhandlingsarbetet är. För det tackar jag Krister och Mikael. Miranda, min hund, har nu hunnit bli gammal men är fortfarande pigg och har gjort mig sällskap på uppmuntrande skogspromenader som en härlig avkoppling i skrivandet.

Tack också Neill Dronsfield som hjälpt till med att göra delar av avhandlingen till korrekt engelska.

Omslaget till denna avhandling är en bild av konstnären Lars Lerin, en Värmlandskonstnär som är en av Nordens främsta akvarellister. Jag vill tacka honom för att jag fick tillåtelse att använda bilden.

Ingmari Cantzler

Innehåll

Introduktion	9
Studiens fokus och struktur	9
Småföretagens betydelse i samhället	14
Företagandet i Sverige	14
Företagarna i min studie	17
Den moderna småföretagaren skapar och vårdar relationer	19
Entreprenöriella team	20
Vad karaktäriserar bra team?	21
En dynamisk och utvecklande företagarstil	23
En fördjupad förståelse	26
Vilka processer ligger bakom olika företagarstilar?	26
Utgångspunkt i dynamisk teori	27
En socialt konstruerad verklighet	27
Teamet en väg till kollektivt meningsskapande	28
Så här kan de olika företagarstilarna förstås	29
De Entusiastiska idékläckarna – en ultraflexibel process	29
De Förvaltande ledarna – en ultrastabil process	32
De Visionära entreprenörerna – en dynamisk process	34
En ultraflexibel, en ultrastabil och en dynamisk process – en sammanfattning	39
Tre företagarstilar - tre processer - en reflektion	40
Teamet understödjer den dynamiska processen	40
Team även i externa relationer	41
Processer över tiden	42
Stabilitet i teamet och för dess medlemmar	44
Vad skiljer min forskning från andras?	45
Eget longitudinellt lärande	47
Idéer till fortsatt forskning	49
Litteratur	51
Appendix	55
En longitudinell studie – metod och tillvägagångssätt	55
På upptäckens väg	55
Grundad teori – med inspiration av Glaser	58
Förstå och tolka text	59
Aktören i centrum	60
Så här har jag arbetat	61
Delstudie 1	61
Delstudie 2	66
Delstudie 3 och 4	73
De studerade företagen	74
Den omslutande kappan	74
Kreativitet och fantasi i en systematisk process	76

Reflektion över mitt empiriska material	78
En longitudinell studie	81
Studiens trovärdighet	81
Litteratur	84
English summary	85
Delstudie 1	93
Delstudie 2	143
Delstudie 3	239
Delstudie 4	261

Teamorienterade entreprenörer

EN STUDIE AV SAMARBETE OCH UTVECKLING
I ENTREPRENÖRIELLA TEAM

Introduktion

Studiens fokus och struktur

"Vi var ett team som hjälpte varandra inne i företaget. Att hjälpa varandra beror mycket på de signaler man ger. En del människor ser det så att detta är mitt bord och mitt ansvar och här ska minsann ingen annan komma och lägga sig i. Ser man det på det sättet kan man sannolikt inte tänka sig att ge en annan människa en hjälpende hand. Det är en ledarfråga att få bort detta tänkande. Det är ett måste om man vill ha ett företag som ligger i framkant och som kunderna uppskattar. Och det ville jag. Det är mycket jobb att uppnå detta och det är heller inte alltid så bekvämt".

Citatet är hämtat från ett samtal med en av företagarna som ingår i den kategori som jag fortsättningsvis kallar de *Visionära entreprenörerna*. Det hon säger speglar i stor utsträckning det som den här avhandlingen handlar om, nämligen ett teamorienterat arbetssätt. Att skapa och arbeta i team visar sig både utvecklande och framgångsrikt. Det är en slutsats jag kunnat dra av denna longitudinella studie. Vilken process ligger då bakom ett teamorienterat arbetssätt och varför har så få av de studerade företagarna lyckats skapa team? Det är den övergripande frågan som föreliggande avhandling försöker ge svar på. Forskning om team har påvisat ett antal karaktäristika för team i framgångsrika företag och mitt bidrag ligger i denna linje, med tillägget att jag försökt knyta an olika framgångsfaktorer till en sammanhängande processuell modell.

En sådan processuell modell ger inte bara en förståelse för de framgångsrika företagen i mitt material utan också för de andra. Flera av de andra försöker men lyckats inte etablera ett teamliknande arbetssätt och många ligger långt ifrån detta arbetssätt. Den processuella modellen har också hjälpt mig förstå den variation i vilket teamliknande arbetssätt uppstår i företagen. Det kan finnas med vid starten, men kan också uppstå efter hand.

Just att skapa ett team inne i företaget liksom att också skapa ett yttre nätverk - som även det är teamorienterat - karaktäriserar de framgångsrika företagare som finns i kategorin de *Visionära entreprenörerna*. Hos de *Visionära entreprenörerna* finns det ett samspel mellan inre och yttre relationer och ett uppmuntrande klimat där man visar varandra respekt och omtanke. Ska man ha ett företag som ligger i framkant, som företagaren säger i det inledande citatet, och som är en av de *Visionära entreprenörerna*, måste man arbeta aktivt med relationer till både anställda och kunder liksom till andra aktörer i sitt företags omvärld. Det handlar om ett hårt arbete och det är inte alltid så bekvämt att skapa goda relationer och väl fungerande team, fortsätter denna företagare som drev ett bilföretag som hon för några år sedan sålde. Hennes anda finns kvar i företaget, men med en annorlunda ägarstruktur. Hon har satsat på ett nytt företag och arbetar där med att hjälpa andra företag att inrikta sitt arbete mot att bli mer teamorienterat, med fokus på att skapa goda relationer till anställda och kunder.

En stark vilja att utveckla och gå vidare till andra områden och uppgifter kan man också se hos en annan av de *Visionära entreprenörerna* som också sålt sitt företag efter en rad framgångsrika år. I den flyttfirma som hon drev tillsammans med några delägare fungerade teamet väl och delägarna bemödade sig om att bibehålla teamets goda kvalitet och att ge bästa kundservice. Efter detta arbetar hon i en chefsposition i ett utbildningsföretag och hon säger att var hon än kommer är kundrelationer, kvalitet och bemötande av kunden i centrum. Den teamanda som hon var mycket aktiv i att skapa i flyttfirman förvaltar de kvarvarande delägarna vidare.

Det inledande citatet visar att man hjälpte varandra i teamet. I det mindre företaget behöver man hjälpa varandra vid t ex arbetstoppar för att få allt att fungera. Kvinnan som drev bilföretaget som nämnts ovan säger att en del människor ser det så att "detta är mitt bord och mitt ansvar och här ska minsann ingen annan komma och lägga sig i". Tänker man så är man sannolikt inte beredd att ge en annan människa en hjälpande hand och samarbeta. Det förutsätter att människor är öppna, stödjer varandra och är uppmuntrande mot varandra. Att se det som att "detta är mitt bord ..." rimmar dåligt med teamtanken. Det är dock endast ett fåtal företagare i den här studien som arbetar i team, nämligen de företagare som ingår i kategorin de *Visionära entreprenörerna*. Trots att många av de andra studerade företagarna säger sig vilja arbeta i team och kanske till och med anser sig göra så, stämmer inte det med hur de agerar i praktiken.

Teamorienterad litteratur (Katzenbach & Smith, 1994) visar på att det mest praktiska sättet att skapa gemensam mening sker genom att man arbetar i team. Samarbetet i teamet och öppen kommunikation leder till att man lättare uppnår en integrerad samsyn om mål och uppgift (Olsson, 1998). Även om målet är att skapa något gemensamt, och därmed överskrida det individuella, måste det dock finnas en balans mellan jag och vi, liksom mellan det individuella och det gemensamma. Det gemensamma får dock inte bli begränsande utan det måste finnas ett rörelseutrymme

för individen. Individuellt ansvar och individuella mål kan dock fungera på två sätt. De kan omöjliggöra teamarbete, å andra sidan kan de utgöra en kollektiv styrka som överskrider det individuella (Katzenbach & Smith, 1994). Väl fungerande team, eller äkta team som författarna benämner dem, finner vägar för varje individ att bidra. Så även om teamet är byggblocket är inte den individuella nivån utan betydelse. Det är snarare en fråga om att inte favorisera det ena framför det andra. Detta är en utmaning att hantera för de personer som äger/leder en teamorienterad organisation. I teamet är heller inte arbetsuppgifterna så avgränsade och därför kan också rollerna cirkulera, något som ökar effektivitet och lärande. Den interaktion som finns mellan teamets medlemmar är det som ger den energi och entusiasm som karaktäriserar team. Ju mer öppenhet, uppmuntrande klimat och positiv personlig stil (La Fasto & Larson, 2001) som teamet och dess medlemmar besitter ju mer motiverar man varandra till goda resultat. Det ger också förutsättningar för att lösa de problem som dyker upp.

Det förefaller dock vara så att även om samarbete i team ger energi kräver det också mycket energi att över en rad av år skapa och underhålla samarbete i team. Två av de *Visionära entreprenörerna* har sålt sina företag och gått vidare till andra uppgifter. Men att ständigt arbeta med utveckling, och få teamet och teammedlemmarna att vara i fas med varandra, är också arbetsamt. Händer något i t ex privatlivet, vilket var fallet i för de två företagare som sålde sitt företag/sin andel, tas kraft till detta och tillräcklig energi finns inte till företagandet. Hur man hanterar kriser varierar i ett företag - allt från att nästan automatiskt ställa upp, till att undvika personen som hamnar i personliga svårigheter. Även om att ställa upp innebär en högre arbetsbelastning för en själv. Att få egen ångest över det inträffade och att hjälpa en arbetskamrat i kris kan leda till att man inte pratar om personliga problem i företaget (Granér, 1991). Här skulle teamet ha kunnat ha haft en avlastande funktion, men uppenbarligen inte i tillräckligt hög grad, utan de båda företagarna valde att arbeta med annat. I det tredje företaget som drivs av en av de *Visionära entreprenörerna*, ett musikföretag, fungerar dock den avlastande funktionen i teamet bättre. Det finns uppenbarligen en variation i hur man hanterar kriser och det finns både en styrka men också en sårbarhet i den dynamiska process som ledsagar de *Visionära entreprenörerna*. I musikföretaget är man, som en av delägarna säger, "lite av entreprenörer allihop". Här finns en hög grad av öppenhet, gemensamt meningsskapande och solidaritet. Arbetet där man går in i varandras roller har inneburit ett lärande. Om något händer som är belastande kan någon av de andra delägarna rycka in. I de två andra företagen, bilföretaget och flyttfirman, finns inte samma höga grad av meningsskapande och man har inte kommit så långt att flera kan ta rollen som entreprenör.

Forskare som är inne på entreprenörskap som kollektivt fenomen och som medvetet använder sig av kollektivet är bl a Landström (1999), Johannisson (2005), Bjerke (2005) och Brytting (1991). Landström framhåller det kunskapsmässiga och psykologiska stöd som man kan få i det entreprenöriella teamet och att det visar på social kompetens hos dem som driver företaget, medan Brytting pekar på att

i små företag är förutsättningarna goda för teamarbete, eftersom man inte har så klart definierade arbetsuppgifter. Johannisson ser entreprenören som samordnare av interna och externa relationer som initierar projekt vilket är en kollektiv process som uppstår och presenteras i det personliga nätverket. Mer fokuserad på det yttre nätverket är också Bjerke som menar att det är mycket viktigt att man tillhör ett nätverk. Han tar upp betydelsen av att förstå entreprenörskap snarare än att förklara detsamma. Entreprenören som meningsmakare och språkmakare ger speciella insikter för att kunna ta till sig ny och innovativ verksamhet i samband med entreprenöriella projekt. Småföretagarforskare gör också ofta kategoriseringar vad som skiljer en traditionell förvaltande företagare och en entreprenör åt t ex Hjort (2003) och Johannisson och Lindmark (1996).

Jag har genom att jag följt de studerade företagen under många år, närmare bestämt 13, kunnat identifiera de företagare som lyckats skapa ett teamorienterat arbetssätt. Den kategori företagare som lyckats skapa team är de *Visionära entreprenörerna*. De är få, framgångsrika och lägger ner ett omfattande arbete på att utveckla sina företag. För en närmare diskussion om hur deras framgång beskrivs hänvisas till följande avsnitt i delstudie 2; Entreprenörernas sätt att organisera och driva sin verksamhet, Att utveckla och växa samt Möjligheter till tillväxt.

Avhandlingen består av fyra delar:

Delstudie 1

Detta är en kvalitativ studie av 30 kvinnor som driver små och medelstora företag i Värmlands län och är genomförd 1992. Titeln är:

Cantzler, I. (1992) Att vara kvinna och företagare. Ingår i Nutek rapporten R 1992:50 Intervjuer med kvinnliga företagare i tre län.

Delstudie 2

Denna uppföljande studie, som också är av kvalitativ natur, av samma 30 kvinnor, genomförde jag 1996. Den senare ligger till grund för min licentiatuppsats framlagd 1998. Syftet med denna studie var att visa på företagarnas föreställningar om företagarrollen och hur de konstruerar och omkonstruerar den. Titeln är följande:

Cantzler, I. (1998) Företagarroll i förändring - en kvalitativ studie av kvinnliga företagares föreställningar om företagarrollen. Licentiatuppsats, Göteborgs Universitet.

Delstudie 3

Här har jag studerat 4 av de 30 företagen. På vilket sätt kvinnorna bygger team i sina företag har här varit föremål för en djupare studie. Fallstudien resulterade i en kategorisering av de fyra företagen. I kategorin de *Visionära entreprenörerna*, i denna studie kallad *Kompisarna/Friends*, hade man skapat entreprenöriella team - något som tagit lång tid i anspråk. De övriga kategorierna hade inte lyckats skapa något team, även om de själva anser att de hade gjort det. Det mer kollektivistiska arbetssätt som karakteriserade de *Visionära entreprenörerna* studeras vanligen inte inom småföretagarforskningen utan fokus ligger på den enskilde individen som entreprenör.

Resultatet av delstudie 3 har presenterats som ett paper och en vetenskaplig artikel. Cantzler har som huvudförfattare till artikeln ensamt genomfört det empiriska arbetet – datainsamling, analys och sammanställning – medan Cantzler och Leijon gemensamt har genomfört den mer dynamiska analysen i artikeln.

Cantzler, I. and Leijon, S. (2000) Teambuilding in Small Business owned by women. Paper to “*Entrepreneurship under difficult circumstances*” 30th European Small Business Seminar, Gent, Belgium 20-22 september 2000, published in Seminar Proceedings, p 629-650, Vlerick Leuven Gent Management School

Cantzler, I. and Leijon, S. (2005) Teambuilding in Small Business Owned by Women. *Team Performance Management, Volume: 11, Issue: 1-2, pp 12-26*

Delstudie 4

Med delvis samma fallföretag som i delstudie 3 som grund, men med ett samhälleligt teoretiskt perspektiv, har jag i delstudie 4 studerat företagarnas relationer till det omgivande samhället samt till de anställda, kunder och samarbetspartners. Här lyfts den förnyelsekraft som entreprenörskapet innefattar upp. En bild ges också av en modern företagarroll - en företagarroll som genom ett teamorienterat arbetssätt bidrar till verksamhets- och samhällsförnyelse. I likhet med föregående artikel – delstudie 3 – har Cantzler varit huvudförfattare med en liknande arbetsfördelning. Leijons bidrag i artikeln har i huvudsak avgränsats till aspekter rörande de studerade företagens bidrag till det omgivande samhället.

Cantzler, I. and Leijon, S. (2007) Teamoriented Women Entrepreneurs - a Way to Modern Management. *Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume: 14, Issue: 4, pp 732-746*

Kappan

De här delstudierna omsluts av denna kappan som inte är någon renodlad sammanfattning av de olika delstudiernas resultat, utan en fördjupad förståelse av resultaten från delstudierna. I den omslutande kappan tas ytterligare ett tolkningssteg i förhållande till delstudierna och angreppssättet är mer teoridrivet. Jag försöker förstå de *Visionära entreprenörerna* och deras teamorienterade arbetssätt och jämför med de *Förvaltande ledarna* och de *Entusiastiska idékläckarna*. De senare har inte lyckats skapa team i sina företag. För vidare diskussion om metod och arbetssätt vid denna avhandling hänvisas till metodavsnitt som återfinns i appendix.

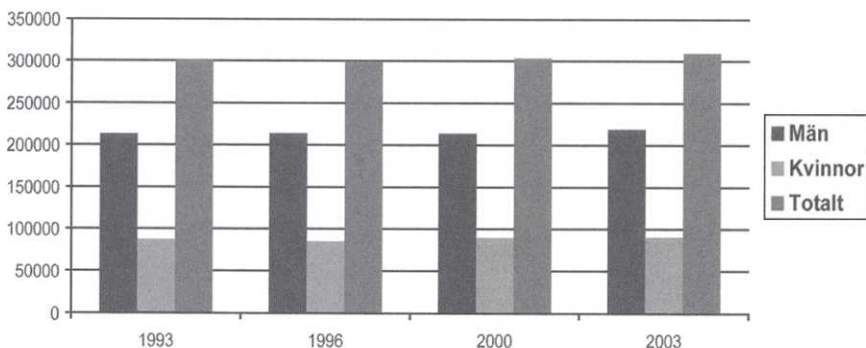
Kappan är disponerad på följande sätt; Efter inledningen visar jag på småföretagens betydelse för samhället för att sedan gå in på hur moderna företagare skapar och vårdar sina relationer. Därefter beskrivs problemet och själva forskningsfrågan. Den teoretiska diskussion som därefter följer, fördjupar förståelsen av empirin. Slutligen reflekterar jag över det jag kommit fram till. Metoddiskussionen ligger allra sist som ett appendix. Kappan är utformad så att den kan läsas separat av den som endast vill få översikt över själva forskningsområdet. Den som vill gå djupare kan också läsa delstudierna i sin helhet.

Småföretagens betydelse i samhället

Småföretagen anses som viktiga för Sveriges ekonomi. Utvecklingen av småföretagen är betydelsefull och en ökning av kvinnors företagande likaså. I det här sammanhanget kan det vara värdefullt med en del fakta om företagande i landet som det ser ut när detta skrivs.

Företagandet i Sverige

Många företagare har långtifrån företagandet som sin huvudsakliga sysselsättning och i den statistik som finns tillgänglig över företagande har det varit förenat med stora svårigheter att få fram hur många företag som finns där företagandet är huvudsysselsättning. "Hobbyföretagande", där man har en anställning eller annan försörjning, ingår ofta i statistiken vilket är ett betydande antal liksom ideella föreningar, ombildade företag mm. Det närmaste man kan komma, i den begreppsförvirring som råder, är statistik från SCB (scb.se/rams, 2005). Nedan visas en tabell över företagandet för män och kvinnor:



Figur 1. Kvinnor och mäns företagande

	1993	1996	2000	2003
Män	212873	213271	213262	218456
Kvinnor	87611	85682	89915	90842
Totalt	300484	298953	303177	309298

Från år 1993 till 2003 har företagandet legat ganska konstant om man ser på hur många företagare som är heltidssysselsatta med sitt företagande. De som ingår i statistiken är personer med aktiv näringsverksamhet som ger ett rörelseöverskott. Lantbruk och skogsbruk ingår om de har detta som sin huvudsysselsättning. Det som innefattas i siffrorna är egna företagare och företagare i eget aktiebolag som har företaget som huvudsysselsättning. I denna statistik ingår inte offentlig verksamhet och stora externt ägda aktiebolag. Kvinnors företagande har ökat, men bara marginellt. Mellan 28-30 % av alla företagare är kvinnor och den siffran har varit i stort sett lika mellan år 1993 till 2003. Valet av årtal hänför sig till när jag genomfört delstudierna.

Statistik för år 2004 finns inte med i tabellen på grund av att en ny källa införts till företagarpopulationen i RAMS (registerbaserad arbetsmarknadsstatistik) under år 2005. Denna nya källa, *Ny källa till företagarpopulation i den registerbaserade arbetsmarknadsstatistiken* (SCB, 2006), innebär att man kan publicera statistik tidigare än vad man gjort samt att både över- och underskotts företag finns med bland antalet företagare, till skillnad mot tidigare statistik som bara tog upp företag med överskott. I den nya källan finns också personer med delägarskap i flera olika bolag, varför även antalet fåmansaktiebolagsdelägare ökar. I och med denna omdefinition blir därför siffror för år 2004 inte jämförbara med tidigare år. Antal företagare, egna företagare och företagare i eget aktiebolag/fåmansbolagsdelägare, har med den nya källan ökat med 58 417. Andelen företagande män ökade med 21 % (från 218.473 till 264.401) medan företagande kvinnor ökade med 13,7 % (från 90.843 till 103.332).

Om man ser på nyföretagandet startades 36 413 företag år 2003, 41 792 företag år 2004 och 44 585 år 2005. Nyföretagandet har alltså ökat med 14 % mellan 2003 och 2004 och 7 % mellan 2004 och 2005. Mer än 80 % av de nya företagen startades inom tjänstenäringarna med den enskilt största branschen finansiell verksamhet och andra företagstjänster. Här startades 36 % av samtliga företag under år 2004. De företag som startas är ofta små och ca 30 % av de nystartade företagen hade årsomsättning under 30 000 kronor och 52 % under 100 000. Av de nystartade företagen bedrevs 40 % på heltid (ITPS, 2005, 2006). Om man ser på andelen nya företag med kvinnlig företagare uppgick de år 2004 till 32 % och år 2005 till 34 %. Motsvarande andelar vad det gäller män uppgick bägge åren till 66 %. Kvinnors nyföretagande har alltså ökat och de branscher där en ökning skett är framförallt inom utbildning, hälso- och sjukvård samt samhällsrelaterade och andra personliga tjänster (ITPS, 2006).

En intressant studie har genomförts av Nutek (2005) där man kommit fram till att det finns 243 900 företag som har en omsättning på minst 200 000 kronor. Undersökningen omfattar i princip samtliga aktiebolag, handelsbolag och enskilda firmor som har färre än 50 anställda Kommunägda bolag, jordbruksföretag och företag som ingår i koncerner ingår inte. Av de undersökta företagen är 110 000 soloföretag och med det menas företag som sysselsätter en person på heltid. Av dessa anger 50 000 att de vill anställa en person. Det finns således en majoritet bland företagarna som inte vill anställa utan köper i stället tjänster från andra företag eller tar hjälp av familjen. Så mycket som 68 % av företagen som inte har anställda lägger ut arbete på underleverantörer eller köper tjänster från andra företag.

Som framgår av ovanstående finns det ca 300 000 företag i Sverige som har företagande som en heltidssysselsättning. Den siffran skiljer sig från de siffror jag själv redovisade i delstudie ett (556 137 företag). Siffror jag inte har ställt mig kritisk till och inte djupare studerat bakgrunden till. Motsvarande storleksordning på företagarebeståndet i Sverige kan man se publicerade av olika aktörer t ex Företagarnas Riksorganisation (siffrorna jag själv refererade till i delstudie 2) och Nutek. De senare påpekade i sin rapport, som jag ovan referat till, att det finns ca 600 000 företag utan anställda i

Sverige men att en stor del av dessa företag bedrivs vid sidan om anställning. Endast 110 000 soloföretag finns som sysselsätter en person på heltid. En specialkörning utförd av SCB (2006) visade att det finns 335 928 kombinatorer, dvs en person med en anställning som har företagande som bisyssla. Det är ett betydande antal och man kan ställa sig frågan av vilken anledning man väljer att bedriva företag som bisyssla istället för att satsa fullt ut och försöka leva på sin verksamhet? Av intresse kan vara att veta inom vilka branscher dessa kombinatorer verkar. Statistiken över detta är bristfällig men översiktligt kan nämnas att ca 30% är inom jord -och skogsbruk, 30 % verkar inom konsultverksamhet, kultur och rekreation samt inom serviceyrken. Bland återstående 30% är bransch okänd (SCB, specialkörning, 2006).

Det stora antal som driver företag som bisyssla talar för att det finns många som har idéer som man vill förverkliga men inte riktigt tar steget ut och lever på sin affärsidé. Vad beror det på? Man kanske helt enkelt vill ha det på det viset. Det kan också vara så att man fått en idé, något har hänt i omgivningen som inspirerat och man har startat företag vid sidan om sin anställning. Först senare börjar man inse vad det innebär och blir tveksam till att bli företagare fullt ut. Det krävs en process av reflektion och att försöka förstå vad man egentligen gett sig in på innan man eventuellt tar steget fullt ut och driver företaget som en heltidssysselsättning. Något som Weick (1979,1995) kallar för sensemaking.

Man kan också ställa sig frågan om skillnaden upplevs vara för stor mellan att vara företagare och att ha en anställning vad det gäller social trygghet och hur kan denna förbättras för företagare? Är man helt enkelt rädd för att släppa sin fasta anställning med den trygghet den innebär? Siffror om nyföretagande visar att även om det ökar så ökar inte antalet företag i företagarkosten. Det har legat i stort sett lika sedan 1993. Det sannolika är att många av dem som redan från starten driver sitt företag på deltid fortsätter att ha det som en bisyssla. Det finns dock en fara i att driva företaget vid sidan om en anställning. Man behöver inte leva på företaget och därmed är det lätt att sätta för lågt pris på produkter och tjänster, man marknadsför inte företaget professionellt och identifierar sig inte som företagare. Ju längre tiden går desto svårare blir det sannolikt att gå över till att bli företagare på heltid. Kunderna har också vant sig vid ett lägre pris än vad de skulle få betala om företaget drevs som heltidssyssla.

Uttalanden som att ”man är helt utanför nätet” har vissa av de studerade företagarna gjort i samband med svårigheter och konkurser. Man har då upptäckt sin utsatthet och brist på social trygghet som man har som företagare. Att driva sitt företag ensam kan vara tungt och har man inte ett fungerande nätverk blir man isolerad. Att driva företag tillsammans med andra och arbeta teamorienterat gör att man har ett stöd av de andra i teamet när problem uppstår t ex ekonomiska problem, sjukdom eller när någon behöver vara barnledig. Man har några att dela både svårigheter men också glädjeämnen med. De kompletterande kompetenser som man har i teamet är också en styrka när man driver företag i den konkurrens som råder. Någon är bra på ekonomi,

en på att sälja, en på att hantera personal osv. På så sätt kompletterar man varandra kunskapsmässigt eftersom en person knappast kan ha alla dessa kunskaper.

Företagarna i min studie

Ett litet antal företag, närmare bestämt 30, har studerats. Studien har genomförts i Värmlands län, ett län som under decennier präglats av en brukskultur. En bit in på 2000-talet arbetade en majoritet av befolkningen inom traditionell basindustri men regionen söker nya affärsmöjligheter, nya företag och utveckling av befintliga företag. Totalt fanns 7562 företag år 2003 i Värmland. År 2004 startades 818 företag i länet. Etableringsfrekvensen skulle behöva ökas eftersom den med sina 4,8 % per tusen invånare ligger betydligt under riksgenomsnittet som är 7,2 %. Även andelen företagare av totalt sysselsatta är mindre än i riket med sina 6,6 % i förhållande till 7,6 % (Regionfakta/Värmland, 2005). Fler småföretag behövs för att ersätta den basindustri som befinner sig i ett moget utvecklingsstadium. Få personer är anställda inom forskning och utvecklingsinriktad industri vilket kan innebära en sårbarhet om man ser på framtiden.

De 30 företagen representerar fem olika områden/branscher:

- Tillverkning
- Transport
- Offentlig avknoppning
- Konsult/uppdragsverksamhet
- Traditionell kvinnlig verksamhet, typ hantverk och sjukvård.

Fördelningen är jämn där tolv företag är i traditionellt kvinnliga branscher, tolv i traditionellt manliga branscher och sex i branscher som vare sig kan betecknas som traditionellt manliga eller kvinnliga t ex utbildningskonsult. Fallföretagen har valts för att ge en fördjupad förståelse för olika företagens arbetssätt. För övrig beskrivning av urval, metod och tillvägagångssätt hänvisas till appendix.

Av företagen i min studie har en majoritet, 27 av 30, företagandet som sin huvudsakliga sysselsättning. De är med andra ord hänvisade till att leva på sitt företag med allt vad det innebär i form av risktagande och arbete med att skapa goda kundrelationer och därmed möjlighet till försäljning av varor och tjänster. Cirka hälften av dessa har anställd personal. De flesta driver sitt företag i aktiebolagsform. De har drivit sitt företag länge - mellan 15-30 år. De är med andra ord mycket erfarna företagare. Den långa tid jag haft förmånen att följa vissa av dem, närmare bestämt 13 år, har inneburit upp- och nedgångar i deras företagarliv. Några har efterhand hunnit fram till pension, några har avvecklat företaget medan vissa har fått uppleva det arbetsamma med att gå i konkurs. Vid förnyad kontakt med kvinnorna under år 2005 fick jag en bild av hur de har det för närvarande. Uppställningen enligt Figur 2 nedan omfattar de tre kategorier som jag lyfter fram. De två övriga kategorierna i delstudie 2, de *Traditionella månggysslarna* och de *Professionella konsulterna* lyfts därt emot

inte fram eftersom de mestadels är ensamföretagare och inte har något syfte att skapa ett inre team.

Tolv av företagen enligt Figur 2 har anställd personal. Som mest 130 anställda och som minst en enda anställd. I kategorin de *Visionära entreprenörerna* har bilföretaget så många som 130 anställda, ett har 14 anställda nämligen ett företag inom rehabilitering och i två av företagen är man delägare. Där man är delägare förekommer i ett företag, flyttfirman, att man anlitar timanställda flyttkarlar och i musikföretaget har man haft någon enstaka anställd under åren. De *Förvaltande ledarna* har mellan 4-20 anställda och de *Entusiastiska idékläckarna* har mellan 1-20 anställda.

Kategori	Ensam	Samordnar andras arbete
De Visionära entreprenörerna		4
De Förvaltande ledarna	1	5
De Entusiastiska idékläckarna	2	3

Figur 2. Tre kategorier företagare

Man kan i korthet sammanfatta de tre kategorierna på följande sätt:

Vid den uppföljande studien 1996 drev de *Visionära entreprenörerna* sina företag med entusiasm och trots att det rådde en lågkonjunktur i Sverige hade de inte påverkats av den i någon större grad. De hade anställda redan vid förstudien som genomfördes 1992, och som kort finns redovisad i metodavsnittet, vilket de också hade 1996. Dynamiken som karaktäriserar deras företagande är en stabil process. Flera av företagen är delägarägda. I slutet av 1990-talet sålde två av de *Visionära entreprenörerna* sitt företag. Ett bilföretag, där teamet/teamen bestod av kvinnan och hennes son samt 130 anställda, och en flyttfirma där den kvinnliga företagaren var en av fem delägare. Företagen drivs vidare av nya ägare till bilföretaget och i flyttfirman av kvarvarande delägarna. Det teamorienterade arbetssätt man skapade i sina företag finns i stor utsträckning kvar inom företagen. En av dessa *Visionära entreprenörer* har startat ett nytt företag medan den andra arbetar som anställd chef i ett utbildningsföretag. Den tredje *Visionära entreprenören* som en bit in på 2000-talet ännu driver företaget har varit mycket uthållig. Hon har tillsammans med två delägare drivit ett musikföretag i ett trettiotal år. Under åttiotalet upplevde detta företag en nedgång, men kunde komma tillbaka tack vare sin stora flexibilitet. Företaget har totalt sett varit mycket framgångsrikt och har lyckats skapa ett team i företaget. För ytterligare en av de *Visionära entreprenörerna*, som ensam ägde företaget och som hade 14 anställda, har tillvaron varit turbulent. Hon startade sitt företag under gynnsamma omständigheter men kunde inte i längden bibehålla en fungerande organisation. Hon drev ett företag inom rehabilitering och friskvård och när företaget förlorade stora uppdragsgivare som t ex Försäkringskassan föll hela företaget ihop både internt och externt. Hon kunde inte som de tre andra *Visionära entreprenörerna* skapa ett fungerande team. Efter avvecklandet av sitt företag arbetar hon som äldreomsorgsansvarig inom en kommun.

Vid den senaste kontakten under år 2005 upplevde musikföretaget återigen en nedgång på grund av stora tekniska förändringar i omvärlden. Med tanke på att de tidigare klarat kriser så bra, och är entreprenörer med förmåga att se nya möjligheter, kan man anta att de klarar även detta.

De *Förvaltande ledarna* består av företag som de ärvt, företag där de tagit över kunder från förra arbetsgivaren eller företag som startats och snabbt kommit in i en stabil fas. Ett företag i denna kategori har splittrats och ett har blivit uppköpt av en större konkurrent, där kvinnan som ärvt företaget efter sin far arbetar som företagsledare. Flertalet av de sex i denna kategori driver dock vid senaste kontakten 2005 fortfarande företaget, om än i mer eller mindre förändrad form. I slutet av 1990-talet förlorade företagen kunder och flera har tvingats avveckla viktiga verksamheter och inte förmått ersätta dessa med något nytt. De *Förvaltande ledarna* följer en förvaltande och stabil process, där det krävs en stor insats för att förändra. Processen är dock inte oföränderlig men företagarna har inte lagt ner tillräckligt stor energi eller intresse på att förändra och introducera nya verksamheter.

Slutligen de *Entusiastiska idékläckarna* som är otypiska företagare. Fyra av de fem har gjort konkurs och den femte har helt avvecklat företaget. 1996 hade några redan gjort konkurs. Deras process är bräcklig och skapandet ställs före själva företagandet. Av de fem företagarna har två anställning i andra företag, en är pensionär och de resterande två har startat företag på nytt. De senare startade ganska omgående nytt i samma bransch efter konkursen och vid kontakterna vid slutet av 1990-talet och senast 2005 var deras nya företag fortfarande i verksamhet. De har i viss mån lärt av sina misstag, med det förefaller som om också denna process är stabil. De har alltså fått en viss insikt i företagandets villkor men har ändå inte gjort några större ansträngningar i att skapa någon större stabilitet i sin alltför flexibla process.

Processerna som de tre kategorierna företagarna ledsagas av följer inte självklart någon stereotyp modell för ett företags livscykel. Vissa av dem, som de *Entusiastiska idékläckarna*, kommer inte så långt som till ett tillväxtstadium och ännu mindre till ett mognadsstadium. De *Förvaltande ledarna* fick ta över sitt företag i ett moget stadium och de skulle ha behövt revitalisera företaget. Företagen har stagnerat och de försök som gjorts att förändra i invanda mönster har inte lyckats. Endast de *Visionära entreprenörerna* har lyckats gå från start eller köp av företag till att också växa och utvecklas. De har också förhindrat att bli alltför institutionaliserade tack vare deras dynamiska process där förändring utgör det dominerande.

Den moderna småföretagaren skapar och vårdar relationer

Kategorin de *Visionära entreprenörerna* har lyckats skapa bra samarbete i teamet och nära relationer i ett nätverk av kunder och samarbetspartners. Detta har gett dem en extra kraft i företagandet. Det är dock bara fråga om några få företagare i studien. Vilka är då de företagare som kunnat skapa ett modernt företag med ett

teamorienterat arbetssätt? Innan jag går in på detta vill jag ge en bild av forskningen på området, både ur nationellt och internationellt perspektiv.

Entreprenöriella team

Försök har gjorts att definiera entreprenöriella team. En definition av Judith Kamm m fl (1990) lyder som följer; två eller fler individer som tillsammans etablerar ett företag där de har ägarintresse. De anser att individerna bör vara med från första början, till och med innan företagets försäljning av produkter och tjänster inleds. En annan definition av entreprenöriella team är; människor med lämpliga kunskaper tas in i teamet för att fylla kunskapsluckor i entreprenörens egen kompetens (Cachon, 1990). Definitionen utvidgas av Cooney (2005) med att de individer som ingår i teamet inte bara har ett finansiellt ägarintresse utan också är aktiva i utvecklingen av företaget. Om de individer som ingår i det entreprenöriella teamet bör ha varit med, från starten eller inte finns det delade meningar om. Cooney påpekar att det finns en flexibilitet vad det gäller hur många som ingår i teamet liksom hur och när de ansluter sig till teamet, till skillnad från Kamm m fl som ser det som att individerna bör vara med redan från företagsstarten. Begreppet entreprenöriella team ska ses som något som ständigt utvecklas och visar på ett företags dynamiska natur, fortsätter Cooney.

I entreprenöriella team är det viktigt med en vision som är delad enligt Vyakarnam m fl (1998). Att skapa relationer runt en gemensam vision om företaget är centralt, liksom varför varje medlem vill driva företag. Den kanske allra viktigaste frågan är den om ledarskap och hur detta påverkar teamets effektivitet fortsätter Vyakarnam m fl. Det är fråga om ett ledarskap med mycket stor skicklighet att hantera relationer så att en vision blir delad snarare än att en ledare bara är närvarande. Kanske det är ett av problemen nämligen att många ledare i det mindre företaget inte har vare sig intresse av eller utbildning i ledarskap utan i högre grad ägnar sig åt produktionen. Något jag kan se bland vissa av de företag jag studerat t ex de *Förvaltande ledarna*.

Buttner (2001), har studerat det inre teamet och använder sig av relationell teori för att förstå hur kvinnor leder sina företag. Den datainsamlingsmetod hon använt är fokusgruppintervjuer med 129 kvinnliga entreprenörer. Urvalet gjordes genom ett tvåstegsurval där först en grupp valdes ut från en lista av framgångsrika kvinnor som identifierats som entreprenörer av ett utvecklingscenter för småföretag i USA. De hade också fått utmärkelser för sitt framgångsrika företagande. I ett andra steg ställdes följande krav; äga minst 50% av företaget, varit etablerad minst ett år och haft en ledarroll i företaget. Via innehållsanalys av fällda kommentarer kunde hon identifiera fyra kategorier; skapande av team, att uppnå mål, ömsedig uppmuntran och att vårda relationer. Deras ledarstil baseras på värderingar hur man på ett effektivt sätt kan relatera till anställda och kunder, något som etablerad organisationsteori inte studerat. Kvinnornas ledarskap karaktäriserades av ett demokratiskt synsätt och de identifierade professionell utveckling och tillväxt i termer av växt för andra. De föredrog att arbeta i team med gemensamt beslutsfattande och delade visioner

för företaget. De såg också relationsorientering som en väg att uppnå långsiktig framgång för företaget.

En annan internationell forskare som tar upp teamet som en byggsten i en modern organisation är Hendry (2004) och enligt honom är det en utmaning för modernt företagande att kombinera mänsklighet, goda relationer med kunder, anställda och samarbetspartners med effektivitet i organisationen. I den flexibla organisationen finns betydligt mindre regler än i den byråkratiska och vad som behövs istället är relationer som fungerar. Teamet är en synes där traditionella moraliska värderingar, lojalitet och engagemang förenas med självintresse. Skapande av relationer kräver att man lyfter upp andra sidor än de man traditionellt förknippar med företagande som t ex konkurrens, prestation och rationalitet. Arbetet med att skapa goda relationer och teamorienterat arbetssätt kräver omtanke om andra, inlevelse i den andre och dennes behov och insikt i att människan är en social varelse. Dessa mjuka värden är inte särskilt ofta belysta och den här avhandlingen lyfter upp betydelsen av dessa. Goda och långsiktiga relationer med kunder leder också i sin förlängning till att uppnå mål som t ex mer försäljning och bättre lönsamhet.

Svenska forskare som t ex Landström (1999) har varit inne på att det blir allt vanligare att företag startas av flera personer som kompletterar varandra i entreprenöriella team. Dock utan att kunna visa på några konkreta fall. Man kan i entreprenöriella team få både ett kunskapsmässigt och psykologiskt stöd. Att arbeta i team visar också på en social kompetens som i sig kan vara nyckeln till framgång påpekar Landström. Citatet ”i små företag är det viktigt att utföra, känna och tänka som ett team” är hämtat ur en avhandling skriven av Brytting (1991). Han har studerat organisering i små företag och menar att tack vare att man inte har klart definierade arbetsuppgifter i småföretag så underlättas teamarbete. Man måste här ibland rycka in för varandra och utföra arbetsuppgifter som normalt inte ligger inom sitt eget arbetsområde. Brytting har i sin studie av småföretag använt sig av Weicks (1979) sensemakingbegrepp och menar att det som händer i ett litet företag måste förstås och ges mening. Bästa sättet att uppnå detta är att skapa delade scheman/kognitiva kartor och att agera i enlighet med dessa. Detta räcker dock inte till för att hantera en föränderlig omgivning. Då krävs snarare ett processinriktat arbetssätt konstaterar Brytting.

Vad karaktäriserar bra team?

Vad karaktäriserar då bra team? Samarbete i team har som syfte att arbeta mot en gemensam vision och ett gemensamt mål. Hög grad av meningsskapande/collective mind, respekt för varandra, goda och långsiktiga relationer, ett bra ledarskap och en psykosocial säkerhet är viktiga egenskaper hos ett bra team. Psykosocial säkerhet (Edmondson, 2003) ger ett klimat i teamet där medlemmarna vågar ta upp problem, föra produktiva diskussioner och framföra idéer. Goda relationer mellan teamets medlemmar har en positiv effekt på kvalitet, utförande och kundservice framhåller Dunne & Barnes (2003). Det måste dock finnas ett engagemang i företaget för att

utveckla relationer med anställda men också med företagens kunder. För att detta ska fungera krävs kunskap, skicklighet och erfarenhet av medlemmarna i teamet. Men vad händer när personer inte har nödvändig kompetens? Tar man ansvar för varandras utveckling eller inte? I många team, speciellt i mindre, cirkulerar man roller och det är då av stor vikt att man är insatt i varandras arbetsuppgifter. En vanlig uppfattning är att man ska vara så lika som möjligt i teamet för att känna sig bekväma med varandra, men teamet tjänar istället på att det finns olika perspektiv (West & Hirst, 2003). Olika perspektiv ger ett mer innovativt handlande. Olikhet eller diversity är dock något av ett tveeggat svärd då det kan minska samarbetet men ger samtidigt teamet ett bredare perspektiv, och länkar det till omgivningen och den externa kommunikationen. Av detta kan man dra den slutsatsen att det är en balansakt för ledningen att hantera ett team som både ger utrymme för mångfald/olikhet och samtidigt skapa grundläggande värderingar som delas i teamet då samarbete ändå är kärnan i teaminnovation.

Att skapa äkta team är ovanliga kan Katzenbach & Smith (1994) konstatera och att få grupper blir äkta team, mycket på grund av ovana att ta ömsesidigt ansvar istället för individuellt och rädsla för att sätta sin tillit till andra. Mycket av den traditionella teamforskningen går ut på att visa hur team fungerar snarare än hur den process ser ut som skapar och underhåller teamet. Många nyckelbegrepp kopplas till teambegreppet som tillit, lärande, samarbete, målsättning, förändring, kommunikation mm. Jag vill i denna avhandling förstå de underliggande processer som ligger under teamorienterat arbetssätt och använder mig därför av teori som beskriver hur vi socialt konstruerar vår tillvaro. Bland den forskning som jag lyfter upp, som är processinriktad, och som varit till hjälp i min tolkning är framförallt den som bygger på Weicks (1979, 1995, 2001) forskning om kollektivt meningsskapande/collective mind. Ett kollektivt meningsskapande som bidrar till att skapa gemensamma mål (Glynn & Barr, 2003) och underlätta för företag och organisationer att uppnå uppsatta mål. Även andra forskare på området påpekar att teamet, snarare än individen, är ett basalt block i dagens organisation (Tjosvold, West & Smith, 2003). En balans måste dock enligt min mening finnas mellan det kollektiva och individuella. Individer bidrar till det kollektiva meningsskapandet och företräder också gemensamt delade meningar. Collective mind återfinns och skapas i interaktionen mellan människor. En aktiv process som underlättar att klara oförutsedda händelser (Weick, 2001, sid 267).

Mycket av teamforskningen visar på teamets karaktär ur ett statiskt perspektiv. Undantag finns där processer som understödjer skapande av team studerats t ex Glynn & Barr (2003). Samarbets temat har studerats (Johnson & Johnson, 2003) liksom lärandet i teamet (Edmondson, 2003) och hur man bygger och skapar tillit i team (Korsgaard, Brodt & Sapienza, 2003). Teamarbetets betydelse för innovationsförmågan (West & Hirst, 2003) liksom teamarbete i relationsmarknadsföringen (Dunne & Barnes, 2003) är teman som är speciellt intressanta ur ett entreprenörsperspektiv. Hackmann & Powell (2004) och Trent (2003) har studerat

bl a ledarskapet i teamet. De studier som refereras till, av vilka ovanstående är en del, fokuserar inte särskilt på mindre företag och entreprenörers företag utan det man sett på kan vara stora företag, skolor, inom sjukvården eller annan offentlig verksamhet. Det innebär ändå att de är av intresse för denna avhandling.

Vad man borde veta mer om är processer som understödjer teamarbete och hur man skapar team som är långsiktiga. I s k workteams/arbetsteam, som är den typ av team som de *Visionära entreprenörerna* skapat, är långsiktighet viktigt i jämförelse med projektteam som är av mer kortsiktig natur. Att man har intresse för och kunskap om hur man bygger långsiktiga relationer blir centralt när man skapar och underhåller workteams. Det kräver mycket arbete, tid och energi att ständigt underhålla relationer något som bara ett fåtal människor/företagare är medvetna om, vilket denna avhandling visar på. Människor har varierande förmåga och vilja att samarbeta och en av de vanligaste orsakerna att team misslyckas är problem med relationerna i teamet (La Fasto & Larson, 2001).

Det kan bli en lång resa att skapa en teamorienterad organisation och det finns ofta en variation i hur långt man kommit i processen. Processen är ständigt pågående och små steg är bättre snarare än stora. Att skapa team kan bli dyrbart och det är ingen snabb lösning. Det kräver vilja att samarbeta och företag och organisationer måste förstå hur man arbetar i team för att uppväga de kostnader som är knutna till att skapa team.

Jag har i denna avhandling skilt på arbetsgrupper och team. Det finns i teamlitteraturen en benägenhet att kalla många olika gruppkonstellationer för team, även de som är arbetsgrupper. Teambegreppet har därför blivit använt alltför lättvindigt. Det är av betydelse att det används där det är fråga om en grupp som lever upp till de krav som kan ställas för att ges beteckningen team. En utvecklad grupp som karaktäriseras av gemensamt meningsskapande, goda relationer och solidaritet. Effektivt teamarbete kräver lojalitet och solidaritet, traditionella moraliska värderingar. En balans mellan det traditionella och den flexibla ekonomins självintresse krävs därför.

En dynamisk och utvecklande företagarsstil

En av de kategorier som identifierats i denna longitudinella studie är de *Visionära entreprenörerna*. Tre företagare tillhör stabilt denna kategori. Ett företag av de ursprungliga fyra har omdefinierats vilket framgår av metodkapitlet. Dessa tre representerar en modern och öppen företagskonstruktion och har organiserat sitt företag i team och nätverk. Två av dem har startat som delägare och det har underlättat att skapa ett team. Diskussioner har förts bland de som forskar om entreprenöriella team om delägarna bör ha varit med från början eller inte. De två som startat som delägare i denna studie skiljer sig åt i vissa avseenden. I ett fall, ett musikföretag, var man ett kompisgäng innan starten. Att känna varandra väl innan man startar kan vara en fördel när det kommer till att skapa något gemensamt. En värdegemenskap

finns med redan från början och kan ytterligare utvecklas när företaget kommit igång. För stor likhet i ett team där t ex vänner eller familjemedlemmar startar och driver företag och skapar team kan dock innebära alltför lika uppfattningar (Weisz, Vassolo & Cooper, 2004). Detta i sin tur minskar det bidrag som olika perspektiv ger när det gäller utveckling av teamet. Det är alltid en balans mellan att skapa något gemensamt och att tillåta olika perspektiv att komma till sin rätt. Men lyckas man med det får man starka team som är innovativa och kreativa. I flyttfirman har man kommit in som delägare och köpte sedan företaget i början av 1990-talet. En flyttfirma som funnits till sedan slutet av 1800-talet. De fem delägarna kände varandra innan. Kvinnan som var en av delägarna arbetade med flyttfirmans administration och var inhyrd via ett företag som arbetade med bokföring och administration. Hon drev också ett städföretag vid sidan om detta arbete. De fyra männen som också var delägare arbetade som anställda på flyttfirman innan köpet. Det uppstod dock problem i början då två av delägarna inte var helhjärtat engagerade. De löstes då ut och de tre kvarvarande drev företaget vidare. Teamet fungerade dock slutligen väl och kundrelationerna utvecklades positivt. Hon sålde dock sin andel efter några år på grund av en påfrestande händelse i privatlivet.

Bland de två *Visionära entreprenörer* där delägarskap föreligger, flyttfirman och musikföretaget, vilar ledarskapet på flera personer något som ses som en ultimät lösning av forskare (Hackman & Powell, 2004; Trent, 2003). I dessa företag är antalet medlemmar mindre än tio vilket är ett lämpligt antal för att kunna skapa en känsla av närhet men samtidigt tillräckligt många för att skapa variation i perspektiv och personlighet (Belbin, 1993). Engagemanget i dessa entreprenöriella team är stort, speciellt i musikföretaget som arbetat tillsammans i närmare trettio år. Här finns en kontinuitet i företagandet - de reflekterar runt vad de gör och lär av sina misstag. De har klarat av sitt företagande både under bra och mindre bra perioder och det faktum att de arbetade i team där de hjälps åt ger en styrka i företagandet. Det finns ett samspel mellan de inre och yttre relationerna och de har skapat gemensamma föreställningar i teamet liksom med vissa kunder i nätverket. Man har förstått värdet av att tillbringa tid tillsammans och deras ideologi karaktäriseras av att kombinera affärsmässighet med tolerans och mänsklighet - traditionella moraliska värderingar (Hendry, 2004). De tar sig tid att lyssna, hjälpa en arbetskamrat eller visa hänsyn i små vardagliga saker. De kompletterar varandra både kompetensmässigt och som personer vilket leder till ett lärande. Solidariteten som finns visas också genom att man tar ut lika lön och är ett stöd för varandra i kritiska situationer i livet. Belöningssystemet följer teamtanken och de mål man når ses som gemensamma. Finns ett överskott vid årets slut delar man solidariskt på det. En liknande ideologi kunde jag se i en annan studie jag genomfört av vårdentreprenörer med titeln *I privat regi* (Nutek 2000). En kategori som jag lyfter upp är *Nätverksbyggarna* varav flera drivs som kooperativ. Man har här skapat team med hög grad av solidaritet och med syfte att ge bästa möjliga kvalitet till de kunder/klienter de vårdar.

I det tredje företaget, ett bilföretag, som drevs av en av de *Visionära entreprenörerna*, fanns ett avdelningstänkande när hon köpte företaget som hon inte ansåg passa

en teamorienterad organisation. Detta företag är betydligt större än de två där delägarskap föreligger, och kvinnan som köpte företaget fick lägga ner en mycket omfattande arbetsinsats under fem år för att teamen skulle fungera. Det team som låg henne närmast om hjärtat var marknadsföringsteamet som hon ägnade mycket tid. Hon ansåg dock att denna arbetsinsats var nödvändig för att få ett företag i framkant som kunderna uppskattar. Arbetet med att skapa team och att kundorientera verksamheten gjordes inte på en dag. Att nå denna fas av samarbete har krävt mycket arbete men lett till lönsamhet på sikt. Hennes ledarstil var engagerad och som teamledare arbetade hon snarare med och genom de anställda än som överordnad. Hon var en coach som inspirerade och guidade teamet/teamen. Som tidigare nämnts sålde hon företaget för några år sedan. Hon startade ett nytt företag där hon föreläser om teamarbete eller lagarbete, som hon kallar det, och kundvård. Där används de kunskaper hon har från bilföretaget när hon agerar coach åt andra företagare.

För att få en djupare förståelse för vilka processer som ligger under olika företagastilar tar jag utgångspunkt i några kända teorier om hur vi socialt konstruerar vår verklighet. Berger & Luckmann (1966/1991) är en av dem. Deras klassiska teori beskriver hur vi skapar den verklighet vi lever i. Enligt denna teori är samhället en mänsklig produkt. Den verklighet vi lever i är vår egen skapelse, även om den tycks objektiv. Den har ett subjektivt ursprung men har via externaliseringen av subjektiv verklighet objektiverats. Den sociala konstruktionen institutionaliseras efter en tid och när våra handlingar upprepas alltmer uppstår institutioner. Vanemässighet föregår alltså institutionaliseringen.

För att förstå hur de *Visionära entreprenörerna*, och även övriga kategorier, konstruerar sin verklighet lyfts annan och mer öppen teori upp. Då har mitt val fallit på Karl Weick (1979, 1995, 2001). Ser man på bredden i hans omfattande produktion ser man också den stora variationen i hans forskning. Den dynamiska process som han beskriver, och som jag kommer till i det teoretiska avsnittet, är en process som inte är helt igenom institutionaliserad. Den öppenhet som finns att söka nya lösningar och tolkningar av händelser gör att ny erfarenhet blandas med den gamla. Ett nyckelbegrepp som han använder är enactment som kan översättas till att iscensätta. Att vara aktiv är något som karaktäriserar de *Visionära entreprenörerna* i min studie och med hjälp av Karl Weicks teorier kan jag förstå deras sätt att agera. De små förändringar som ständigt sker i den dynamiska processen gör att större förändringar inte är lika nödvändiga. Detta i sin tur kan göra att man besparar företaget och dess människor den turbulens som ofta följer av stora förändringar när stelnade och institutionaliserade organisationer tvingas till förändring för att överleva.

De *Visionära entreprenörerna* lyfts upp i denna avhandling och jämförs med de *Förvaltande ledarna* som inte i någon högre grad försökt skapa ett inre team och ett nätverk runt företaget. Redan i delstudie 2 var det tydligt att skilda processer som låg bakom olika företagastilar. Dessa blev ännu mera tydliga i delstudie 3 och 4 baserad på observationer. De *Visionära entreprenörerna* vägledades av en dynamisk

process medan de *Förvaltande ledarnas* process var mera stabil. En grupp företagare, de *Entusiastiska idékläckarna*, hade problem med att överhuvudtaget skapa ett fungerande företag. Deras konstruktionsprocess var mycket bräcklig. Man kan säga att de studerade företagen representerar olika företagartilar. En dynamisk, en statisk samt en mycket flexibel och bräcklig företagartil.

En fördjupad förståelse

Vilka processer ligger bakom olika företagartilar?

För att bättre kunna förstå de underliggande processer som ligger bakom olika sätt att konstruera företagande är det nödvändigt att i större utsträckning frigöra sig från den empiriska och konkreta nivån. Detta innebär att i denna omslutande kapp tas ytterligare ett steg. Jag går från substantiell till en mer formell teori, ett steg som inte självklart tas av forskare, menar Glaser & Strauss (1967). De flesta stannar på en substantiell nivå av flera skäl bl a för att man kan uppleva det som avpersonifierande att gå till en mer abstrakt nivå.

Det är vanligt bland forskare att kategorisera och göra typologier. I det fallet är jag inget undantag. Man kan säga att typer visar på en variation av helheten och en typologi baseras på en kombination av kategorier (Starrin m fl, 1991). I delstudierna återfinns typologier som visar på i vilken grad de ingående kategorierna t ex de *Visionära entreprenörerna* och de *Förvaltande ledarna* kan nyorientera i branschen respektive förändra i en traditionell kvinnlig företagartill eller skapa goda inre och yttre relationer. Avsikten är att fortsättningsvis teoretisera mina typologier och kategoriseringar med hjälp av underliggande processer i form av sociala konstruktioner, som så småningom institutionaliseras och som kan visa på olika företagartilar.

I den här studien har både företagen men också företaget/kollektivet studerats. Jag kan se företagare som skapat team och nätverk i sina företag och driver sitt företag mycket framgångsrikt. Genom att intervjua både kvinnan som driver företaget, hennes anställda och kunder har en helhetsbild växt fram som inte blivit uppenbar om enbart företagen som individ studerats. De anställdas utsagor har från min sida inneburit ett mer kritiskt ställningstagande till vissa uttalanden som kvinnan som driver företaget gjort. Likaså det som kunder haft att berätta om hur de upplever företagets kundvård.

Jag vill fördjupa min förståelse för de konstruktionsprocesser som ligger bakom de olika företagartilarna. Frågeställningen är alltså:

Vilka är de sociala konstruktioner som finns inbäddade i de olika företagartilarna och vad karaktäriserar dem?

Syftet med delstudierna är att lyfta upp den variation som finns i småföretagandet

och med kappan att få en fördjupad förståelse för denna variation. Företagarna representerar olika företagartilar och med hjälp av teorier om hur vi socialt konstruerar vår tillvaro försöker jag förstå de olika processer som ligger bakom olika företagartilar. Ett syfte är också att bidra till en bättre förståelse av entreprenörskap som kan fylla en roll inom entreprenörskapsforskningen.

Utgångspunkt i dynamisk teori

För att läsaren skall kunna förstå de vidare diskussionerna om hur företagare konstruerar sin företagartill och hur de företräder olika företagartilar, känns det här angeläget att förklara begreppet social konstruktion. Valet har som tidigare nämnts fallit på Berger & Luckmann som i *The Social Construction of Reality* (1966/1991) beskriver hur vi socialt konstruerar vår verklighet. Jag har också valt teorier av Karl Weick och de konstruktionsprocesser han beskriver i *The Social Psychology of Organizing* (1979). Weick fokuserar där på hur man kan undvika institutionalisering genom öppenhet och nyfikenhet och genom att våga testa. I senare verk som *Sensemaking in organizations* (1995) och *Making sense of the Organization* (2001) utvecklar Weick sin syn på begreppet sensemaking. Dessa teorier är av generell natur.

Det här avsnittet är disponerat på följande sätt. Inledningsvis förs en diskussion runt de olika stegen i Berger & Luckmanns beskrivning av hur vi socialt konstruerar vår verklighet för att sedan gå in på Karl Weicks olika konstruktionsprocesser. Den andra delen i detta avsnitt ägnas åt att försöka förstå hur kollektiv mening skapas.

En socialt konstruerad verklighet

Vad begreppet företagare står för vet de flesta av oss. Det är ett institutionaliserat begrepp som tagits över från tidigare generationer. Den institutionaliserade företagartillrollen är därför lätt att internalisera för den som startar företag eller kanske i ännu högre grad av den som ärver sitt företag. Att inte okritiskt överta den av samhället vedertagna synen på vad en företagare är och bör göra, är en utmaning för den som startar/eller driver företag. För att förstå hur social verklighet skapas, är Berger & Luckmanns (1966/1991) beskrivning av hur vi socialt konstruerar vår verklighet till god hjälp. Verkligheten är inte oberoende av oss. Vi både påverkar vår omvärld och påverkas av den. Människan konstruerar sin sociala verklighet tillsammans med andra i en ständig dialektisk process där språket är centralt. När vi möter andra människor delger vi andra eller annorlunda uttryckt, externaliserar vi våra tankar och möjliggör för dem att reagera på våra tidigare enbart subjektiva tankegångar. Vi kan då modifiera vårt tidigare tankeinnehåll vilket i sin tur leder till att vi omformulerar våra tankar. När vi delat med oss av våra tankar, och andra till oss, får de så småningom karaktären att vara objektiva. Vi har skapat något gemensamt med andra, en objektiverad verklighet, även om vi inte delar vår erfarenhet med alla i samma grad. En institution har uppstått när gemensamma vanor och rutiner styr vardagen och denna institutionaliserade värde, kultur eller företagartillroll internaliseras, övertas av människor. Vi uppfostras in i institutioner av olika slag.

Processen som beskrivs ovan leder till att gammal erfarenhet får en framträdande roll när vi internaliserar t ex en traditionell företagarroll, eller en rådande kultur i en grupp eller organisation. Öppenhet för nya sätt att arbeta och agera får en alltför liten plats. Weick (1979) beskriver en annan och mer öppen process, där det istället för att använda sig av gammal erfarenhet och mönster, finns utrymme för individen att iscensätta händelser. De begrepp Weick använder för att beskriva processen är **enactment, selection och retention** vilka kan tolkas på följande sätt. Begreppet **enact** handlar om hur vi socialt skapar vår omgivning genom att sätta igång saker och ting. **Enactment** i form av aktivt skapande innefattar mycket av vad entreprenörskap står för och entreprenörer skapar själva sina möjligheter. Följande citat exemplifierar detta, "Entrepreneurs create sensible niches for themselves" (Ibid, 1995, sid 166). All den otydlighet och tveksamhet som uppstår när vi iscensätter måste förstås och ges mening vilket sker i processen **selection**. Vi kan dock inte lyfta upp och förstå allt utan endast vissa delar som vi väljer, to bracket. Att försöka förstå, sensemaking, är både en individuell och gemensam process. Den mening som skapas påverkas av vår tidigare erfarenhet, lagrade i **retention**, men inte så att tidigare erfarenhet tar överhanden. Istället ser vi på det vi möter mer förutsättningslöst och testar, reflekterar och försöker förstå vad som händer (Ibid, 1979). När vi enbart använder gammal erfarenhet, och inte lägger märke till fenomen i en osäker och kaotisk omgivning, hamnar vi lätt i stereotypa tolkningar och rutiniserad kunskap. Ser vi däremot på det vi möter med delvis nya ögon skapas en mer dynamisk process där ny erfarenhet tar plats i vår kunskapsbank. Nykonstruktion av föreställningar görs möjlig och man kan upptäcka nya kombinationer. Det är främst här som jag tolkar att Weicks beskrivning av konstruktionsprocessen skiljer sig från Berger & Luckmanns. Den senare vilar mer på gammal erfarenhet genom internalisering av en värld skapad av våra föregångare. Individen ges här mindre utrymme och endast modifiering av den objektiverade världen - vår vardagsverklighet - görs möjlig. I de dynamiska processer som Weick beskriver ges både individen och kollektivet utrymme och lika värde. Aktiv interaktion människor emellan förhindrar att konstruktionsprocessen blir alltför institutionaliserad.

Teamet en väg till kollektivt meningsskapande

De beskrivna dynamiska processerna ger en variationsrikedom som gör att företag kan hantera en föränderlig omgivning lättare. Denna variationsrikedom kan vara avgörande för om företag ska bli framgångsrikt eller misslyckas. Den komplexitet som finns i omgivningen måste hanteras med en lämplig organisationsdesign. Förmågan att klara av förändring internt är en förutsättning för att klara förändringar i omgivningen. I en teamorienterad organisation förs en kontinuerlig diskussion om marknad, försäljning och kunder, vilket gör att förändringar som sker på marknaden i kontakt med kunder och leverantörer lättare kan hanteras (Weick, 2001, sid 388; Harris & Beyerlein, 2003).

Att skapa gemensam mening är centralt i skapandet av teamet. Något som Weick benämner *collective mind* (Weick, 2001, sid 267). Det dynamiska samspel som upp-

står när människor interagerar är själva källan till att något gemensamt uppstår. Men när människor samverkar kan det ske alltifrån hänsynsfullt och respektfullt/heedful till utan hänsyn och respekt/heedless. Att agera med respekt och omtanke gör att det gemensamma i högre grad utvecklas och därmed ökar möjligheterna för en grupp att hantera komplexa händelser bättre. Som t ex förmågan att hantera kundrelationer på ett kvalificerat sätt. När människor däremot börjar agera tanklöst och utan respekt förloras det gemensamma i organisationen. Ju mer fokus som kommer att ligga på enbart individen och ju färre relationer som finns mellan individer i företaget eller organisationen ju enklare blir meningsskapandet och oskiljbart från individual mind/individuell meningsskapande. Men kollektivt meningsskapande är annorlunda än individuellt meningsskapande eftersom det innefattar mellanmänniska aktiviteter. Fokus ligger då på både individer och kollektivet eftersom bara individer kan bidra till kollektivt meningsskapande (Ibid, sid 267-275).

Följande citat exemplifierar detta (Weick, 2001, sid 262):

"Our focus is at once on individuals and the collective, since only individuals can contribute to a collective mind, but a collective mind is distinct from an individual mind because it inheres in the pattern of interrelated activities among many people".

I de komplicerade samband som uppstår när människor interagerar är det svårt att urskilja en enskild individs mål, föreställningar eller prestationer. Ett antal individer som samarbetar väl i ett team kan inte likställas med minsta gemensamma nämnaren av de som ingår i teamet. Det är snarare fråga om att överskrida summan av vad antalet individer åstadkommer. Man kan också kalla det för synergieffekt. Individerna blir svårare att identifiera och det gemensamma/kollektiva existerar oavsett de som ingår i teamet. En anda har skapats som består även om personer tillkommer eller slutar i företaget. De som ingår i teamet representerar den anda som skapats i mötet med t ex kunder. Man vet vad som gäller och hur man förväntas uppträda.

Så här kan de olika företagarstilarna förstås

De olika processerna som ligger bakom de olika företagarstilarna kommer nu att beskrivas. De kategorier företagare som representerar de olika företagarstilar är de *Entusiastiska idékläckarna*, de *Förvaltande ledarna* och de *Visionära entreprenörerna*.

De Entusiastiska idékläckarna – en ultraflexibel process

Ska en organisation överleva visar min studie att det krävs en balans mellan stabilitet och flexibilitet. Alltför mycket flexibilitet leder lätt till att en organisation blir identitetslös och brister i kontinuitet. Nya frågor som avlöser varandra ger inte den stabilitet som behövs för att en organisation eller ett företag ska överleva på sikt. Weick tar i en artikel, *The Attitude of Wisdom* (2001, sid 371-373) upp vikten av att det finns en balans mellan att veta och att tvivla. Den typ av process som

karaktäriseras av osäkerhet, ständiga frågor och ett överaktivt beteende är sannolikt en del i en skapandeprocess. Man kan hamna i den situationen att hela tiden uppfinna hjulet på nytt. Denna process kan betecknas som ultraflexibel. De företagare som representerar denna företagarsstil är de *Entusiastiska idékläckarna*.

I de fall man väljer att ifrågasätta i stort sett allt och inte använda gammal erfarenhet hamnar man i en ultraflexibel process. I den ultraflexibla processen, där man ställer frågor, testar och tvivlar, skapas ingen kollektiv struktur samt alltför lite kunskapsinnehåll vilket leder till kaos och identitetslöshet. Det är en bräcklig konstruktionsprocess som behöver få mer stabilitet. Denna process är kaotisk, flexibel, nyskapande och isolerad. En kvinna som hamnat i kaos säger så här :

"Jag funderar över varför det blir så sopigt runt omkring mig. Kanske är det för att jag inte hinner vara med tillräckligt mycket och fullfölja. Men det ligger väl i mitt sätt att arbeta. Jag får idéerna och drar igång saker och sedan är jag på något nytt och vill att de andra ska fixa det. Nu gör vi det här, säger jag. Varsågod och gör det".

Man tar sig inte tid att reflektera och se utfallet av ett projekt. Något teamarbete kommer inte till stånd eftersom man sällan sätter sig ner i gruppen och diskuterar. Möten med personalen anordnas sporadiskt. Den möjlighet till kollektivt meningsskapande som möten ger, där det finns möjlighet argumentera, går man miste om. Nya saker händer hela tiden och någon erfarenhet skapas inte som kan lagras och vara till hjälp i nya situationer. Ny input bör istället integreras med gammal erfarenhet (Weick, 2001, sid 376). Detta skulle ge en mer stabil konstruktionsprocess.

En av de anställda ser på situationen så här och uppfattar kvinnan som äger och driver företaget på följande sätt:

"Hon har en enorm känsla – feeling om att nu ska vi göra någonting. Det är både hennes starka och svaga sidor för hon är på gränsen till flykt ibland och gör aldrig saker färdigt. En fullt ut utvecklad entreprenörskänsla har hon inte. Hon är ju så entusiastisk när hon får en idé. Hon driver den idén men hon tappar allt annat runt omkring".

En annan av de *Entusiastiska idékläckarna* som gått i konkurs upplever sig inte förstådd av myndigheter hon möter. Hon tycker att hon som egenföretagare är helt "utanför nätet". Trots alla motgångar reser hon sig dock ständigt. Hon säger:

"Inte ens det värsta bollträ som slår mig i huvudet får ner mig för efter några sekunder så reser jag mig och säger; Jaha, vi kanske skall göra på det här viset! Det finns inte en motgång som fått mig att lägga mig utan jag försöker alltid att omedelbart hitta en lösning på det hela för att komma vidare".

För den grupp företagare som ledsagas av en ultraflexibel process finns en alltför liten medvetenhet om vad företagande och företagandets ansvar innebär. För dessa

är det själva skapandet som är det centrala. De kan betecknas som artister (Hendry, 2004) och utmanar samhället med sina nya idéer. En av kvinnorna säger att hon hade behövt en mera konkret och jordnära person vid sin sida ”då hade vi kunnat bräcka världen, eftersom möjligheterna på produktionssidan fanns”.

För företagen som representerar den ultraflexibla processen fungerar vare sig yttre eller inre relationer. Att ständigt dra igång nya projekt leder till kaos och bristande struktur inne i företaget. Ständiga byten av kunder omöjliggör djupare kundrelationer och oron inom företaget leder inte till något fungerande teamarbete.

Vid mina vistelser i företaget under den fallstudie jag genomförde framgick det klart hur illa det var ställt med de inre relationerna. Det kunde hända att när jag kom till företaget kom någon av de anställda ut ur sitt rum och bad mig komma in. De ville tala om hur besvärlig deras situation var med ständig stress och oro. Vissa blev mycket berörda när de berättade och en av de anställda sade att det varit ”psykiska örffilar” hela tiden och att hon fått stressymtom. Hon tyckte allt var så kaotiskt att hon vill sluta sitt arbete på företaget.

Detta är inte något hållbart sätt att driva företag och skall en organisation fortleva måste en balans uppnås mellan flexibilitet och stabilitet. Att ständigt skapa nytt och inte använda sig av tidigare erfarenhet innebär att man hela tiden får börja från ”scratch”. Visserligen kan det vara förklarligt att det kan råda kaos i början av företagandet men dessa företagare som det är fråga om är ingalunda nystartade utan har varit igång ett antal år. Deras nätverk är litet och skapandet tar all deras tid. Ska man driva företag är goda och långsiktiga relationer med kunder, leverantörer och andra samarbetspartners av stor vikt för att lyckas.

Hur kan man då göra för att deras bräckliga process ska få mer stabila inslag? Kan de bryta den isolering som många av dessa företagare befinner sig i så de kan utveckla sina idéer själva och slipper se andra göra sig nytta av vad de skapat? De får ofta agera pionjärer som ställer de nya frågorna, testar, prövar nya lösningar och begår misstagen. Weick (1979, sid 151) menar att bland dessa inte utvecklade idéer fångar sedan efterföljarna/ the backward, upp det som kan leda till nya projekt.

Småföretagen som karaktäriseras av en ultraflexibel process har alltså stora problem med att över huvud taget utveckla ett företag. Oron inne i företaget och bristen på långsiktiga relationer med kunder leder inte till framgång i företagandet. Genomgripande förändringar i de företag som representerar den ultraflexibla processen kräver stöd från andra. Eftersom processen, trots att den är ultraflexibel, är stabil över tiden krävs sannolikt en resocialisering (Berger & Luckmann, 1966/ 1991) för att en genomgripande förändring ska äga rum. Det skulle t ex kunna vara samarbetspartners som bidrar med kompletterande kompetenser för att stabilisera processen och därmed förbättra förutsättningarna för att kunna skapa ett fungerande företag .

De Förvaltande ledarna – en ultrastabil process

En alltför stabil konstruktionsprocess leder också enligt min studie till problem. Det blir gammal erfarenhet som styr och man "lever på gamla lagrar" så länge det går. Weick (2001, sid 368-369) tar upp problemet som kan finnas här, nämligen att människor överhuvudtaget inte tvivlar och inte ifrågasätter. Det som de inte vet ser de som ointressant och oviktigt och ny input modifieras för att passa in i gammal erfarenhet. Här är det alltså fråga om att man tvivlar för lite än att man tvivlar för mycket. Man ställer sig inga frågor och överskattar lätt sig själv och sin kunskap. Ingen ny input och inga nya erfarenheter kompletterar de gamla utan nytt översätts för att passa in i gammal och beprövad erfarenhet. Detta leder inte till visdom där det finns en balans mellan att veta och att tveka.

Den ultrastabila processen kan också förstås med hjälp av Berger & Luckmann (1966/1991) och de företagare som ärvt sina företag eller tagit över kunder från förra arbetsgivaren har insocialiserats i en traditionell företagarroll. Den tidigare ägaren startade sitt företag i ett annat skede nämligen under industrialismen då företagarklimatet till sin karaktär var mindre öppet och utåtriktat. Konkurrensen var mindre, tillväxten kontinuerlig och företagen levde i en stabil omgivning. Dessa företagares förhållningssätt var passivt och i min studie finns en kategori som företräder detta sätt att konstruera företagarrollen nämligen de *Förvaltande ledarna*.

Den familjära stämning som ofta karaktäriserar de förvaltande företagen kan bestå så länge som man har god lönsamhet. De förvaltande företagen i min studie har ofta god lönsamhet och vill inte gärna skuldsätta sig. Man arbetar inte i särskilt hög grad för att växa och öka vinsten utan man är nöjd med det man har och sina nuvarande kunder. "Man kan inte mer än äta sig mätt", säger en av kvinnorna jag intervjuat. Även om stämningen förefaller familjär och trivsam kan man inte beteckna deras arbetssätt som teamliknande utan man har snarare utvecklat en slags hierarki trots att företagen är små. Olle Persson (1991) tar upp detta i sin doktorsavhandling *Att leva som småföretagare*. Han menar att många småföretagare utvecklar ett patriarkaliskt/matriarkaliskt förhållningssätt till sina anställda. Detta resulterar inte i en gruppgemenskap utan ett asymmetriskt förhållande mellan företagaren och de anställda. Behovet av gemenskap tillfredsställer företagare istället inom sin egen familj och i det personliga nätverket.

Att man inte vet särskilt mycket om varandra och vad man tänker visade sig i de två företag som jag observerade och som ingår i kategorin de *Förvaltande ledarna*. Vid det tillfälle när man i ett av företagen, en revisionsbyrå, genomförde ett EU-projekt inom programmet Växtkraft Mål 4 överraskades man vid diskussioner inom företaget av att man alls inte kände till respektive medarbetares åsikter. Kollektivt meningsskapande fanns inte utvecklat i någon högre grad.

En av de anställda uttalade sig om resultatet av EU-projektet så här:

"Vi har blivit mycket mera öppna mot varandra, liksom mera kritiska och mera mentalt delaktiga efter att vi gått igenom Mål 4-projektet".

Vid senare kontakt med företaget visade det sig dock att man inte lyckats skapa något teamarbete utan företaget hade splittrats. Ägaren driver numera ensam företaget och några av de anställda startade eget företag.

Karaktäristiskt för de *Förvaltande ledarna* är att man inte tar sig tid till regelbundna möten. Just möten är ett forum där man kan argumentera för sin sak och skapa mening. Möten representerar och reproducerar sociala enheter liksom relationer (Weick, 1995 sid 143). Man bortprioriterar detta, liksom man också gör beträffande kundkontakter. Trots att man säger sig arbeta i team karaktäriseras deras arbetssätt inte av den öppenhet, tillit och den frekventa dialog som är karaktäristiskt för team (Katzenbach och Smith, 1994). De föreställningar som förefaller vara gemensamma i de förvaltande företagen visar sig inte i egentlig mening vara gemensamma. Det kräver allas delaktighet att skapa gemensamma föreställningar i företag och organisationer. Det är när vi externaliserar (Berger & Luckmann, 1966/1991) vår subjektiva mening i möten med andra som vi får möjlighet att vara med om att skapa vår omgivande verklighet. Andra får då också möjlighet att reagera på vad vi säger, liksom att vi själva tänker till och förändrar våra föreställningar.

De *Förvaltande ledarna* har fungerande inre relationer, åtminstone på ytan, så länge man tjänar pengar och företaget går runt. Trots en familjär stämning finns dock en distans människor emellan. Det saknas den öppenhet som man skulle kunna förvänta sig. I vissa av dessa företag pyr ett missnöje. Jag kunde se en rädsla för att öppet kritisera ägare/ledning, vilket visar på att det råder en distans och en slutenhet i företaget. Man filtrerar mycket av den information som förekommer inom företaget och i dess omgivning. Man tar inte tag i problem förrän de är akuta och lönsamheten minskar. Man är heller inte medveten om att man själv kan påverka genom aktiv handling. Det skall till omskakande händelser innan man agerar.

Bland de två *Förvaltande ledarna* som observerades i delstudie 3 och 4 förlorade man kunder, vilket var händelser som skakade om i hög grad. Orsaken till detta var sannolikt att man inte aktivt sökte nya kunder och heller inte vårdade de kunder man hade. Kunskaper om marknad och kunder var låg och de yttre relationerna fungerade inte bra, vilket framgick vid de kundattitydundersökningar jag genomförde för dessa företags räkning. Som tidigare nämnts prioriterar man inte marknads- och kundaktiviteter och man är inte likt de *Visionära entreprenörerna* i min studie utåtriktade och vakna för vad som händer i omvärlden.

Inom forskning om kundrelationer, t ex av Gummeson (1995), tas sällan upp att man kan vara rädd och orolig inför mötet med kunden. Men att detta är en realitet visar följande citat från en av de *Förvaltande ledarna*:

"Jag har svårt att prata för mig. Det går runt i magen när jag skall ut och göra

kundbesök. Vi måste stödja varandra och peppa upp varandra före och efter kundbesöken”.

Man kanske kan lära något av de *Visionära entreprenörerna* som säger så här:

”Det kan för vissa vara svårt att gå ut till en kund. Jag tror att man får tänka så här, det är ju bara en människa – människa före kund kanske. Det kan vara till en hjälp”.

Resultatet av oron inför kundbesök kan bli att man helt enkelt inte gör några besök, vilket är fallet i dessa förvaltande företag. Detta kan skapa dålig lönsamhet på sikt eftersom man riskerar att förlora kunder. Detta leder i sin tur till sämre inre relationer. Att ta tag i detta blir samtidigt svårare allteftersom tiden går. En av de intervjuade kvinnliga företagarna säger att hon skulle vilja bli en ”piggare” företagare.

Den ultrastabila processen som karaktäriserar de *Förvaltande ledarna* är sluten. De har under årens lopp endast gjort mindre modifieringar men det räcker alltså inte. Vid den genomförda kontakten år 2005 visade det sig att man i flera av företagen dragit ner på verksamheter som inte varit lönsamma. De hade dock inte i någon större utsträckning ersatts av nya. En mer omfattande förändring är nödvändig för att processen skall bli mera öppen och att de antar en mera dynamisk företagarsstil.

De företag som leds av de *Förvaltande ledarna* lever i hög grad upp till bilden av traditionellt företagande. Företagen har institutionaliserats och styrs av regler, rutiner och gammal erfarenhet. Variationsrikedomen i deras stabila process är inte lika stor som i den dynamiska processen. Kanske att dessa företag skulle må bra av att ibland testa andra arbetssätt. Att överhuvudtaget våga mer och få saker att hända så man i högre grad kunde skapa ny mening, istället för att tolka den mening som en gång skapats av föregångare. Man skulle också vinna på att improvisera mera. I dessa företag spelar man i alltför hög grad ständigt samma melodi och dessutom på samma sätt.

De Visionära entreprenörerna – en dynamisk process

Den dynamiska processen är de *Visionära entreprenörernas* process, liksom den ultraflexibla ofta är karaktäristisk för nyskapande människor som de *Entusiastiska idékläckarna*. Den dynamiska processen är en process som leder till utveckling i företag och organisationer vilket min studie visar. I den dynamiska processen växlar man mellan stabilitet och flexibilitet, eller som Weick (2001, sid 374–375) i sina senare arbeten visar på, nämligen att när vi kommit så långt att vi uppnått en balans mellan att veta och kunna och att tvivla på att vi verkligen vet och kan allt, har vi uppnått visdom. Den dynamiska processen är till sin natur aktiv, både flexibel och stabil, meningsskapande och social.

I dagens samhälle överöses företagen av många olika intryck och händelser och

på något sätt måste det bringas ordning i kaos. De som leder och äger företag måste välja ut (Weick, 1979) det som är viktigt i just i deras fall och fråga sig; Vad betyder detta för mitt företag? Detta är vad sensemaking egentligen handlar om. En viktig orsak till att de *Visionära entreprenörerna* skapat utvecklingsorienterade och framgångsrika företag är att man har både öppenhet för förändring liksom att man vill ta tillvara det man har. Att kombinera nya sätt att tolka det man möter med att använda gammal erfarenhet vid tolkningsprocessen gör att man får in stabila moment. Man kan säga att man förnyar i erfarenhetsbanken istället för att enbart tolka det vi möter enligt gammal erfarenhet. Detta gör i sin tur att företag som har en dynamisk företagarstil lättare hanterar en föränderlig omgivning. Brytting (1991) uttrycker det så att framgångsrik anpassningsförmåga kräver processinriktning vilket i sin tur gör att man kan hantera komplexitet bättre.

Att våga testa är en annan viktig aspekt av ett aktivt och nyfiket förhållningssätt. Den del i den dynamiska processen som karakteriseras av medveten enactment (Weick, 1979) innefattar att man agerar utåtriktat, testat och tar risker. Tar man risker kan man misslyckas vilket är en del av att sätta ifråga det vanemässiga. Om man inte agerar lär man inte något nytt och man blir hänvisad till tidigare skapade mönster och gammal erfarenhet. Ett citat belyser vikten av att agera;

"Hos oss är det inte kniven på strupen vilket innebär att vi vågar prova saker".

En anledning till att man har möjlighet att prova saker är att man inte tar ut allt ekonomiskt överskott i form av lön eller på annat sätt. Man skapar då utrymme för att testa och reflektera runt utfallet. Skulle man misslyckas är det då heller ingen ekonomisk katastrof. Möjlighet att testa är viktigt för att man inte av gammal vana skall tolka händelser så att de passar in i institutionaliserade mönster. I stället får man möjlighet att ompröva sina föreställningar genom att ny osäker information ges mening och lagras i människors erfarenhet. Genom att man regelbundet agerar på detta sätt skapar man en mera dynamisk process och företagarstil, vilket gör det lättare att hantera en föränderlig omgivning.

För att utveckla och ta tillvara möjligheter så behövs att man är öppen men också lekfull. Det senare är något som Hjort (2003) tar upp och lyfter också upp en annan aspekt av entreprenörskapet nämligen passion, spontanitet och lekfullhet. Detta belyses av ett citat av en av delägarna i företaget:

"Jag vill också kunna leka med företaget".

Med detta menas inte att vara ansvarslös utan man vill kunna behålla sin nyfikenhet. Men för att också få in själva företagandet i verksamheten måste det in mera stabila inslag och en bra struktur för att inte hamna i en alltför flexibel process. I ett av företagen, där man är delägare, kom företagandet in efter en period där man gjort

både det ena och det andra och också hamnat i ekonomiska svårigheter. Följande citat belyser detta:

"Vi gick igenom en kris i företaget under 80-talet. Vi kände oss främmande för 80-talets Yuppies. Vi gjorde annat en period t ex lärarvikariat och vi arbetade med utvecklingsstörda barn. Vi levde på existensminimum under de åren. Det var en tid för eftertanke men vi bestämde oss sedan för att starta upp på nytt efter att vi rensat upp allt gammalt. Vid nystarten tänkte vi mera professionellt, företagsmässigt och strategiskt. Vi bestämde oss för att profilera oss, göra bra saker och inte hålla på med allt möjligt".

De såg det som värdefullt att ha delägare under denna period. De har kompletterande kompetenser, där en sköter ekonomi och produktion, en är marknadsförare och en tekniker, men kan också gå in i varandras roller vid behov. Kvinnan, som är en av delägarna, säger att alla tre är starka personligheter, drivande och mycket av entreprenörer. De har drivit företaget, ett musikföretag, under drygt 30 år och hon påpekar att de har klarat av det genom uthållighet och stora personliga uppoffringar. Trots att man är bra på olika saker finns det dock som grund verkligt gemensamma föreställningar om hur man ska arbeta och driva företaget. Samtliga delägare i företaget är delaktiga i beslut och tid prioriteras för att diskutera och reflektera. En av delägarna säger att "vi är starkast alla tre tillsammans". Detta visar på en synergieffekt där man tillsammans uppnår mer än vad man skulle göra var och en för sig. Det finns dock utrymme både för det individuella initiativet och det gemensamma handlandet. Det kollektiva är inte överordnat det individuella utan interagerar med varandra. Man kan säga att ovanstående beskrivning visar på ett väl fungerande team.

En viktig anledning till att ett företag i kategorin de *Visionära entreprenörerna* kunnat skapa gemensamma föreställningar och ett team är att man kände varandra väl före start. Något jag varit inne på tidigare. Weick (2001, sid 275-276) tar upp att mening kan skapas långt innan en grupp tar form. Kollektivt meningsskapande sker när det finns en interaktion mellan människor oavsett om en formell grupp utvecklats eller inte. Att man i detta företag kunnat skapa kollektiv mening innan start berodde sannolikt på att man hade en gemensam ideologi, ett brinnande intresse för det man gjorde och ett solidariskt förhållningssätt. Utan omtanke, social skicklighet och respekt för varandra kan man inte skapa det Weick (2001, sid 266-271) kallar heedful interrelating/hänsynsfull interaktion. Först efter skapande av mind/ gemensam mening utvecklades gruppen till ett team.

I ett annat företag som drivs av en annan av de *Visionära entreprenörerna*, som arbetar med försäljning av bilar och där man inte hade delägare, tog det fem år innan teamet fungerade. Regelbundna möten med alla anställda var en förutsättning för att skapa teamet. Detta tolkar jag som att det krävs tid och stora ansträngningar för att skapa team, speciellt om man inte känner varandra innan. I detta företag, som kan betecknas som medelstort, fanns ett avdelningstänkande redan när den kvinnliga företagaren köpte företaget. Att bryta ner detta och bygga upp något nytt innebar en oerhört stor

arbetsinsats. Det kollektiva meningsskapandet fanns dock inte innan start. Det som fanns i organisationen var snarare grupper med låg grad av aktivt meningsskapande. Regelbundna möten och dagligt småprat om den senaste affären betydde mycket för att skapa ett team.

"Vi fick bort avdelningstänkandet och såg på svårigheter och möjligheter på våra möten. Vi hade budgetmöten, ledningsgruppsmöten och marknadsgruppmöten. Marknadsgruppmötena såg jag som det viktigaste och vi hade möte varje vecka. Där deltog folk från försäljning, restaurang, verkstad, reservdelar mm. Det var folk från olika hörn av företaget. Här fick alla framföra vad de tyckte, ge förslag till aktiviteter, framföra idéer mm. Vi visste mötets betydelse".

Betydelsen av att göra saker tillsammans och ta sig tid till regelbundna möten är säkert många företag medvetna om, men i den dagliga stressen blir det inte av. Möten som sensemakers tar Weick upp (1995). Genom diskussioner, argumentation, trial & error skapas mening som gör att beslut kan fattas. Man kan gå så långt som att påstå att "mötesprat" är synonymt med organisatoriskt handlande (Weick, 1995; Allard – Poesi, 2005). Att inte avsätta tid till interna möten, och heller inte möta kunder i någon större uträkning som fallet är med de *Förvaltande ledarna* och de *Entusiastiska idékläckarna*, leder inte till gemensamt meningsskapande. Detta leder heller inte till att skapa en organisation som en social enhet. Fördelen med möten är också att här objektivifieras det man kommer fram till i form av rapporter och protokoll som inte allmänt "prat" gör.

I en karaktäristik av den flexibla ekonomins krav (Hendry, 2004) är teamet en byggsten. I teamet finns förutsättningar att skapa förtroende, gemensam mening och snabbare problemlösning. De företag som tillhör de *Visionära entreprenörerna*, har kunnat kombinera de olika rollerna i teamet. Någon är mer utpräglad entreprenör medan någon annan är mer av en artist. Företagandet präglas av mänsklighet, social medvetenhet och entreprenörsanda.

De *Visionära entreprenörerna* är småföretagare som representerar en modern företagarroll, till skillnad från de *Förvaltande ledarna* som representerar en mera traditionell företagarroll. I en byråkrati, i min studie representerad av de *Förvaltande ledarna*, finns visserligen mening men ofta är den omodern och här finns lite sensemaking. Det finns få val och lite variation och regler och rutin styr vardagen (Weick, 1995, sid 160). I kategorierna de *Visionära entreprenörerna* i min studie, finns en pågående sensemaking. Trots variationen i processen och upplevelsen av kaos finns dock en ordning eftersom så mycket mening skapas.

De *Visionära entreprenörernas* sätt att arbeta nära viktiga aktörer i nätverket, som t ex kunder och samarbetspartners kunde jag se redan första gången vi träffades och som sedan vid uppföljande studier blivit ännu mera tydligt. De söker hela tiden nya möjligheter och skapar sin egen omgivning (Weick, 1995). De vårdar de kunder de har

men vill också ha nya kunder och arbetar aktivt för det. En av dom säger så här:

"Jag tycker att det är väldigt roligt att jobba med människor. Huvudsaken för mig är att få umgås med kunder, människor och mina anställda. Glädjen med det kan ingen ta ifrån mig".

Hon har skapat en kundvänlig organisation, där avdelningstänkandet brutits ner och tillsammans med sina anställda skapat fungerande team. Företagets storlek gör att flera team finns i företaget och teamen inspirerar varandra. Hon har, liksom de andra *Visionära entreprenörerna* en bredare syn på kundrelationer än enbart den som syns inom marknadsföringslitteraturen. De ser mötet människor emellan i första hand. Ett citat belyser detta:

"Jag matchar folk till kreativa möten".

Under de dagar jag varit på musikföretaget och följt deras arbete har det stått allt klarare att här fanns respekt och hänsyn mellan delägarna. Vid samtalen, som snarare kan betecknas som informella intervjuer, var samtliga delägare närvarande. Stämningen var mycket god och det mesta förefaller kunna diskuteras. Även om det är stressigt ibland på grund av branschens karaktär kan man varva ner och sitta i lugn och ro och samtala. Kvinnan, som är delägare och ansiktet utåt, skapar av förståeliga skäl goda relationer både internt med delägarna och externt med kunder genom sitt mjuka, charmiga och lite lågmälda sätt.

Flyttfirman har skapat ett annat förhållningssätt till sina kunder än som varit gängse i branschen. Man är mån om att visa stor omsorg och man är medveten om att för många kunder är en flytt en mycket stor händelse i deras liv. För att lyckas krävs att all personal har detta förhållningssätt. Förutom goda relationer med kunder har delägarna skapat ett väl fungerande team inne i företaget. De har ett demokratiskt arbetssätt och kvinnan som är ansiktet utåt säger;

"När vi var på banken, vi fem, så frågade bankdirektören vem som skulle vara VD, för detta var så enormt viktigt, och vi sa att det skulle inte bli någon VD. Vi är demokratiska, vi är fem. Ja men, vem ska vara ... han ville ändå ha någon. Ja det får bli hon då, sa killarna, men det var han inte nöjd med. Han tyckte att en av killarna var lämpligare eftersom hans pappa hade ett företag".

Jag har tidigare varit inne på vikten av face-to-face-mötet vid skapandet av sociala relationer. I dagens samhälle finns allt mindre tid till att mötas personligen. Samtidigt är det just via språket vi skapar vår verklighet och våra gemensamma föreställningar. Det är viktigt att så många som möjligt på en arbetsplats får delta i samtalet. I de teamorganisationer som jag tidigare beskrivit ges utrymme till detta. I sin tur kommer detta kunderna tillgodo. Man måste känna glädje och delaktighet i arbetet för att skapa en kundvänlig organisation. Karaktäristiskt för de relationer som de *Visionära entreprenörerna* skapar till kunder och anställda är att de är varma och utvecklande. De

tar ansvar för andra samtidigt som de inte förbiser sina egna behov. Snarare än att vara distanserade mot andra (Sartre, 1956/2003) hjälper kunder/samarbetspartner och anställda dem att utveckla verksamheten.

De företagare som ledsagas av en dynamisk process arbetar kontinuerligt med utveckling. Detta kräver mycket energi och de *Visionära entreprenörerna* klarar detta så länge inte något belastande händer. Men om något kritiskt inträffar i t ex privatlivet visar det sig att det även finns en sårbarhet i processen i varierande grad. De goda relationer de har till människorna i sin omgivning hjälper långt men inte alltid hela vägen. Två av de kvinnliga småföretagarna sålde, som jag tidigare varit inne på, företaget/sin andel. De gick vidare till andra och mindre energikrävande uppgifter när belastningen blev för stor i samband med händelse i deras privatliv. Teamet kunde inte här ge tillräckligt stöd. I musikföretaget där de tre delägarna arbetat mycket länge tillsammans fungerade avlastningen bättre. De har gått igenom kriser både privat och i företaget men tack vare deras starka sammanhållning och att de kan gå in i varandras roller fungerar teamet maximalt och de delar ledarskap/entreprenörskap som bara de kan som gått igenom svårigheter och lärt något av dem.

Hur ser de personer ut som företräder den dynamiska process och vilken bakgrund och barndom har de haft? Bland de *Visionära entreprenörerna* framkom under intervjuerna att man under barndomen "fått göra som man vill" eller som en kvinna sade "fått växa vilt". Vad har detta inneburit för deras utveckling till entreprenör? Johannisson & Lindmark (1996) har i sina studier av entreprenörer och småföretagare funnit att självförtroende och stor tilltro till den egna förmågan är en grundförutsättning för entreprenörskap. Näsman (2000) har funnit att kvinnor som har en god papparelation och även stöd av sina mammor, väljer företagande i hög grad. De har känt sig värdefulla under sin uppväxt, där föräldrarna intresserat sig för sin datters utveckling.

De *Visionära entreprenörerna* som vägleds av en dynamisk process har skapat sitt företag från början. De har inte ärvit företaget som de *Förvaltande ledarna* gjort och fokuserar i högre grad på verksamheten och kunderna än företaget som institution. De har skapat något gemensamt, inte bara inom företaget utan också i relation till kunder och andra aktörer i omvärlden. I dessa företag kunde jag se en samstämmighet inom företaget om hur företaget skall skötas. Dessa företags kunder hade också en klar bild över vad företaget kan erbjuda.

En ultraflexibel, en ultrastabil och en dynamisk process – en sammanfattning

I de studier jag gjort under en rad av år av hur småföretagare konstruerar företagandet, och de företagars stilar de företräder, har jag kunnat dra den slutsatsen att de processer de företräder är stabila över tiden. Oavsett om det är fråga om en ultraflexibel, en ultrastabil eller en dynamisk process. Sålunda har processerna liknande drag. Det är fråga om olika sätt att konstruera verkligheten, vilken man inte utan vidare förändrar. Följande bild illustrerar detta:

Kaotisk. Flexibel. Isolerad.	Ultraflexibel process
Passiv. Stabil. Distanserad social.	Ultrastabil process
Aktiv. Stabil och flexibel. Engagerad social.	Dynamisk process

Figur 3. Tre processer.

Den ultraflexibla processen är inte så studerad inom organisations- och entreprenörskapsforskning. Kanske för att de företagare som följer denna process inte är så framgångsrika i sitt företagande. Deras ibland kaotiska liv, där flexibiliteten blir för stor och nyskapandet står i centrum, leder inte till ett företag där de inre och yttre relationerna fungerar. Den ultrastabila processen med dess passivitet leder heller inte till att skapa ett utvecklingsinriktat företag som ersätter föråldrade verksamhetsinriktningar med nya. Den dynamiska processen visar sig vara mest framgångsrik. Här finns både en stabilitet, som ger möjligheter till konsolidering för företagen i denna kategori, och en flexibilitet där man provar nya idéer. Man försöker förstå vad som händer och skapar nya erfarenheter som så småningom ges utrymme i erfarenheten. Detta i sin tur leder till en bättre förmåga att hantera förändringar i omgivningen, något som är viktigt för att bli en framgångsrik företagare.

Tre företagartilar - tre processer - en reflektion

De processer jag beskrivit är stabila till sin natur. Det sätt på vilket företagen i min studie konstruerar företagrollen på är konsistent över tiden. Att gå från den ena processen till den andra är därför inte något man gör utan vidare. Teamet är en del av en dynamisk process. Företagen som karaktäriseras av en ultrastabil process arbetar snarare i arbetsgrupper än i team och den alltför stora flexibilitet som finns i den ultraflexibla processen omöjliggör teamarbete. De entreprenöriella team som de *Visionära entreprenörerna* skapat karaktäriseras av solidaritet, lojalitet och engagemang, mycket av det som Hendry (2004) betecknar som traditionella moraliska värderingar. Den gemensamma mening som skapas i en pågående dialog ger en stabilitet som balanserar upp satsning på förändring och nya idéer så inte organisationen blir alltför flexibel. De team jag identifierat bland de *Visionära entreprenörerna* förenar självintresse med traditionell moral till skillnad mot de rent kommersiella team som ofta karaktäriserar den flexibla ekonomin.

Teamet understödjer den dynamiska processen

Teambegreppet behöver en fördjupad diskussion eftersom många av företagen i studien säger sig arbeta i team, men att det är få som verkligen gör det. Det har tagit lång tid att skapa de team som de *Visionära entreprenörerna* arbetar i och det

kräver dagligt underhåll för att bibehålla dem. Även om många företag i min studie säger sig arbeta i team är det bara denna kategori företagare som har ett arbetssätt som är förenligt med teamtanken. Att mötas och utbyta tankar inser de *Visionära entreprenörerna* vikten av och uttrycker det som att "vi visste mötets betydelse" eller "jag matcher folk till kreativa möten". Mening skapas liksom ett djupare lärande/double-loop learning (Argyris, 1990). Att diskutera den senaste affären vid veckomöten och informella träffar förmedlar erfarenhet från mer erfarna medarbetare till nya och oerfarna. Den dynamiska process som ledsagar dessa teamorienterade företagare är variationsrik och sensemaking är ständigt pågående.

De *Visionära entreprenörerna* är inte främmande för att testa (Weick, 1979). Det är ett viktigt steg i att bli en organisation som kan hantera en föränderlig omgivning och krävande kunder. Att testa är att ta risker och vågar man inte testa har man små möjligheter att bryta det vanemässiga. En del i den dynamiska processen är att göra förändringar kontinuerligt och därmed undvika institutionalisering. Genom att testa och försöka förstå vad som händer ges ny och osäker information en mening som sedan kan lagras i vår erfarenhet. Att som de *Förvaltande ledarna* undvika att testa nya sätt att arbeta och se det som alltför kostsamt att ägna sig åt kundaktiviteter är bekvämt på kort sikt men kan innebära att man förlorar kunder och därmed får sämre lönsamhet.

Utan respekt för varandra, omtanke och solidaritet vidmakthåller man inga team. Det Weick (2001, sid 270-272) benämner, heedful, omsorgsfull interaktion mellan människor, är i hög grad närvarande i företagen i kategorin de *Visionära entreprenörerna*. Att sätta sig in den andre och utveckla varma och utvecklande relationer med anställda och kunder är en viktig del i de team de skapat (Sartre, 1956/2003). Vänskap, värme, att hjälpa varandra och förmåga att lyssna till andras idéer finner man i team som fungerar. Ett uppmuntrande klimat karaktäriserar de mest framgångsrika teamen och kombinationen öppenhet och uppmuntran gör att man kan diskutera problem när de uppstår. En av de *Visionära entreprenörerna* har i sitt företag skapat något hon kallar "Tio budord" som medarbetarna har i sitt medvetande. Några exempel på dessa är; Tala alltid gott om företaget, hjälp varandra - hjälp andra, problem - pratar vi om osv.

Team även i externa relationer

De företag som ingår i min studie arbetar i nätverk i olika hög grad. De *Visionära entreprenörerna* har byggt upp ett nätverk som uppvisar en variation och relationer av olika karaktär vilket leder till utveckling. De är mycket noga med att vårda sina kundrelationer och tar vara på varje tillfälle att skapa möjligheter till att få nya kunder. De har skapat ett inre team men också ett yttre. Detta betecknas som ett marknadsorienterat team i delstudie 3. Här finns en närhet till kunder och samarbetspartners som karaktäriseras av att de är varma och utvecklande. Ibland och med vissa aktörer i nätverket har relationen en närhet liknande den som man

har med sina anställda. Det nära nätverk av samarbetspartners som en av de *Visionära entreprenörerna* byggt upp är imponerande. Musikföretaget som hon driver tillsammans med två delägare har ett nätverk som består av leverantörer, kunder i form av återförsäljare och samarbetspartners i samma bransch. Det är för henne nästan ett heltidsarbete att underhålla detta nätverk. Att skapa och underhålla ett sådant teamliknande nätverk tar tid och kräver en stor insats (Nijkamp, 2003). I nätverket har också under en rad av år funnits en stor distributör av deras produkter som dessutom var delägare under period. Denna distributör är också, som kvinnan som är en av delägarna säger, ett bollplank för idéer. Hon har också kontakter med samarbetspartners i samma bransch internationellt och hon påpekar att branschen bygger på att man har kontakter.

Den *Visionära entreprenör* som driver ett bilföretag arbetar mycket aktivt med kundrelationer och fokuserar på kunderna som den viktigaste aktören i nätverket. Hon arbetar engagerat med kundklubbar för kvinnor, pensionärer och barnfamiljer - grupper som inte tidigare fått så stor uppmärksamhet som köpare. Hennes arbete med marknadsföring är mer öppet, närmare människor och otraditionellt i en traditionell manlig bransch. Det är en stor skillnad på det sätt på vilket de *Visionära entreprenörerna* agerar och hur de *Förvaltande ledarna* tillbringar sin dag. Under den tid jag tillbringat i företagen har detta blivit tydligt. De *Förvaltande ledarna* som ledsagas av en alltför förvaltande och stabil process tar sina kunder för givna och ägnar inte tid till att underhålla relationerna och att göra kundbesök. De har ett nätverk, men det består till stor del av aktörer som förstärker företagets legitimitet t ex medlemskap i Rotary, Företagarna eller någon styrelse. Detta hjälper dem dock inte att förstärka deras kundrelationer eller utveckla verksamheten. Det nätverk de skapat är ensidigt och cementerar snarare än utvecklar.

Det framkommer tydligt att de *Förvaltande ledarna* inte vill lägga ner vare sig tid eller pengar på att bygga upp ett nätverk av trogna kunder eller samarbetspartners. Man prioriterar inte detta på samma sätt som de *Visionära entreprenörerna* gör. Det förefaller inte heller att man har den motivation eller energi som krävs. Den passion (Hjort, 2003) till det man gör som finns hos de *Visionära entreprenörerna* finns inte hos de *Förvaltande ledarna* och därmed förefaller inte heller att det genereras tillräckligt med energi. De företag som företräder en ultraflexibel process nämligen de *Entusiastiska idékläckarna* har inte ägnat sig åt att bygga upp ett nätverk av t ex kunder. Deras arbetssätt karaktäriseras av att ständigt göra nya saker vilket innebär att man inte ger sig nödvändig tid till att bygga upp långsiktiga relationer med kunder och andra aktörer.

Processer över tiden

De *Visionära entreprenörernas* dynamiska process karaktäriseras av stabilitet och flexibilitet och över tiden uppvisar man en konsistens i sitt sätt att agera. De team man skapat understödjer den dynamiska processen eftersom teamet ger bättre

förutsättningar att klara förändring genom det stöd man kan ge varandra och det kollektiva engagemanget. Möjlighet att cirkulera roller ger mer utrymme för lärande och utveckling än om arbetsuppgifterna vore snävt definierade som ofta är fallet i en hierarkisk organisation. Men den dynamiska processen understödjer också teamet genom de egenskaper som karaktäriserar denna process nämligen öppenhet, variabilitet och mod att testa. Öppenhet mot omvärlden t ex kunder och samarbetspartners, och en balans mellan det individuella och det kollektiva, är en viktig faktor för att förhindra slutenhet och därmed en alltför stor anpassning, auktoritetstro och lydnad (West, 1994).

Man bör poängtera att bland de *Visionära entreprenörerna* har man efter stora ansträngningar och omfattande uppoffringar skapat ett fungerande inre team och goda kundrelationer. Det är något som vuxit fram oavsett om man startat som delägare eller köpt/övertagit företag man tidigare arbetat i. Att två av de *Visionära entreprenörerna* – bilföretaget och flyttfirman – i mitt material utgörs av företag som radikalt förändrats efter en tid antyder att processer kan förändras. I båda fallen handlar det om att anställda såg möjligheter, övertog och förändrade arbetssättet till teamorienterat. Endast det tredje – musikföretaget – startade från början med ett teamorienterat arbetssätt men har även de genomgått en process av utveckling i början av företagandet då inträdet av den tredje delägaren var av avgörande betydelse. Teamet kom därmed att stabiliseras efter hand. Det omfattande arbete som det innebär att skapa team ger också en indikation på varför det generellt synes vara så få teamorienterade småföretag. Möjligheter är kanske inte uppenbara i starten av en verksamhet utan först efter att företag verkat under längre tid. Vissa ser då möjligheter, öppningar finns för nya ägar- och ledningsförhållanden samt att det finns ansamlade resurser att utgå från.

Två av de ovan nämnda *Visionära entreprenörerna* har under slutet av 1990-talet sålt sina företag som tidigare nämnts. Företagen finns kvar, i ett fall i annan ägo, i det andra driver de kvarvarande delägarna företaget vidare. En av företagarna, hon som drev bilföretaget, startade ett nytt företag och driver numera detta med framgång. Hon arbetar här med att lära andra företagare att skapa ett teamorienterat arbetssätt och att vårda sina kundrelationer. Hon påpekar att denna ”mjukvara” behövs i företag men att det lätt glöms bort. Hon säger att ”i många mindre företag saknas kunskaper om kundvård och hur man bemöter kunder liksom betydelsen av lagarbete”. Den andra *Visionära entreprenören* som sålt sin andel i flyttfirman är numera anställd i en chefsposition i ett utbildningsföretag. Hon säger att hon har lärt oerhört mycket av att vara företagare och var hon än kommer arbetar hon med bemötande, kundrelationer och kvalitét. Båda nämnda företagare har tagit med sig sin företagarsstil i sitt nya företag/arbete. I de företag de sålt lever deras anda kvar och det teamorienterade arbetet fortsätter.

Att skapa ett team innebär att något mer skapas än det som är summan av de individuella insatserna. Det är snarare fråga om att överskrida de individuella

insatserna, något som Weick (2001, sid 267) betecknar kollektivt meningsskapande/collective mind, och som jag tidigare varit inne på. Man har skapat en anda eller en kultur som inte är avhängigt det individuella även om individer är de som skapat andan och företräder den. Om någon lämnar teamet, som fallet var i bilföretaget, har följaktligen andan stora möjligheter att överleva då den inte är helt beroende av att enskilda medlemmar kommer till eller lämnar företaget. I detta företag blev övergången dessutom mjuk då hon stannade kvar något år sedan en ny köpare inträtt. Hon var dessutom mycket noga med till vilken hon sålde företaget. I flyttfirman har andan levt kvar långt efter ägarskiftet. Detta enligt de diskussioner jag haft under år 2005 med dessa två företagare.

Den ultrastabila process som ligger under de *Förvaltande ledarnas* arbetssätt har inte förändrats under de år som jag studerat företagen. Ett av de studerade företagen försökte skapa en teamorganisation, något som redovisas i delstudie 3. Vid senare kontakter med företaget visade det sig dock att detta arbete misslyckades och organisationen splittrades istället. Det är inte bara en fråga om att lyfta upp möjligheter utan någon eller några måste ha en förmåga att driva en förändringsprocess. Att processerna är stabila innebär inte att de är oföränderliga vilket några av de *Visionära entreprenörerna* visar på när de övertog/köpte det företag där de tidigare arbetat. Det krävs dock mycket stora insatser för att en förändring ska komma tillstånd. Bland t ex de *Förvaltande ledarna* är man inte att beredd att lägga ner tid, engagemang och ekonomiska resurser på att skapa en teamorienterad organisation. För att skapa detta krävs sannolikt också ett annat ledarskap som är mer inriktat på samarbete. De *Visionära entreprenörernas* kontinuerliga och uthålliga arbete med att skapa goda relationer både med det inre teamet och det yttre, uppfattar jag som unikt bland de företag jag studerat under en lång rad av år.

Stabilitet i teamet och för dess medlemmar

Att ständigt underhålla och utveckla teamet kräver mycket arbete och engagemang. Ett uppehåll på 14 dagar innebär att allt faller, säger kvinnan som drev bilföretaget. Möten som t ex budgetmöten, ledningsgruppsmöten och marknadsgruppsmöten anordnades regelbundet. Marknadsgruppsmötena, som hon såg som det viktigaste, hölls varje vecka och hade en teamorienterad karaktär. Vid dessa möten deltog 10-15 personer - representanter för försäljning, restaurang, verkstad, reservdelar mm. På alla möten, men framförallt på marknadsgruppsmötena, fick alla framföra vad de tyckte, ge förslag på aktiviteter och framföra idéer. Här fanns i hög grad ett gemensamt meningsskapande. Hon genomförde också veckomöten med försäljning, verkstad och andra avdelningar var för sig. Förutom detta deltog hon i själva bilförsäljningsarbetet och träffade därmed säljarna dagligen. Vi sidan om dessa möten genomfördes utvecklingssamtal med medarbetarna, där mer personliga frågeställningar togs upp. Genom detta omfattande arbete fick hon bort det avdelningstänkande som karaktäriserade det företag hon köpte och skapade i stället en kundorienterad organisation.

Teamarbetet kräver en viss grad av kontinuitet och när man utsätts för extra påfrestningar i t ex privatlivet kan problem uppstå. Detta framstod i två av företagen där ägarna sålde sina företag, nämligen i det ovan nämnda bilföretaget och i flyttfirman, när deras livssituation privat förändrades. De gick vidare till annan verksamhet vilket jag tidigare varit inne på. Den avlastning de behövt fungerade uppenbarligen inte i teamet när påfrestningarna blev alltför stora. I musikföretaget förefaller dock teamet ge den avlastning som behövs när man blir extra sårbar i olika situationer i livet. Man ställer upp både för företaget men också för varandra när något händer i den privata sfären. Här har man under årens lopp lärt av varandra, inte bara rent konkreta arbetsuppgifter utan också hur man agerar som entreprenör. En av delägarna förde in entreprenörskapet i företaget och numera är man lite av entreprenörer allihop. Det lärande som finns i detta företag och den erfarenhet alla har tack vare detta, gör också att man kan improvisera och avlasta vid rätt tillfälle. Ledarskapet kan i detta företag snarare betecknas som vilande på flera personer (Hackmann & Powell, 2004).

Vad skiljer min forskning från andras?

Vad är då mitt forskningsbidrag? Den möjlighet jag haft att göra en longitudinell studie och följa en grupp företagare under en lång rad av år, har inneburit att jag kunnat identifiera bakomliggande processer och få en djupare förståelse för dessa. Olika processer ligger bakom de olika företagartylarna, den dynamiska, den ultrastabila och den ultraflexibla processen. Den dynamiska processen är den som leder till framgång och i denna studie företräds den av de *Visionära entreprenörerna*. Den ultrastabila processen visar på varför de *Förvaltande ledarna* har så svårt att förändra. Den ultraflexibla processen, representerad av de *Entusiastiska idékläckarna*, har svårt att skapa ett fungerande företag. Deras tankegångar kan förefalla annorlunda men dessa tankar och idéer behövs för samhällslig förnyelse. De har dock svårigheter att själva klara företagandet.

Johannisson (Johannisson & Lindmark, 1996) har kunnat identifiera olika kategorier företagare som han benämner entreprenörer respektive traditionella företagare. Hjort (2003) har också han tagit upp två kategorier företagare nämligen en "entrepreneurial entrepreneur" och en "managerial entrepreneur" där den förstnämnda representerar något lekfullt, spontant och passionerat medan den senare är en mer nyttoinriktad och kalkylerande företagare. Via ett narrativt angreppssätt försöker Hjort visa på det speciella med entreprenörskap och den speciella plats den bör ha i diskussionen och inte skymmas av "management thinking". Mitt bidrag i förhållande till deras är framförallt att jag försökt förstå processerna bakom olika företagartylar. Denna avhandling visar på den dynamiska process som ligger bakom en entreprenöriell företagartyl. Öppenhet, att våga testa nya idéer och ständigt göra små förändringar ger entreprenören möjlighet att hantera förändringar i omgivningen och inte fastna i det vanemässiga. Min avhandling ger också svar på vad det är som skiljer entreprenörens och den förvaltande företagarens/managers underliggande process och därmed företagartyl. Något som är svårt att förstå enbart genom att skapa kategorier som

karaktäriseras av vissa egenskaper. Förutom de nyss nämnda företagartilarna har jag identifierat en tredje nämligen de *Entusiastiska idékläckarna* som ledsagas av en ultraflexibel process.

Min egen definition av entreprenöriella team, representerade av de *Visionära entreprenörerna* i studien, är följande. Detta är också mitt bidrag till forskningsområdet i förhållande till annan forskning bl a Kamm m fl (1990) och Cooney (2005).

Ett entreprenöriellt team består av två eller flera individer som startar, köper eller övertar ett företag i syfte att tillsammans förverkliga en vision. Vanligtvis är samtliga delägare i teamet men att samtliga ska vara delägare och äga ekonomisk andel är inte nödvändigt. Däremot ska alla vara aktiva i verksamheten och beredda att interagera med varandra. Teamet utvecklas under tiden och det händer att individer tillkommer eller avgår men den anda man skapat består.

Min definition av team skiljer sig från Kamm m fl (1990) då jag inte ser det som nödvändigt att individerna i teamet är med från start och har ett ägarintresse. Individerna bör också enligt Kamm m fl vara med i själva uppstartsfasen, till och med innan man börjar själva verksamheten. Musikföretaget i min studie var i en motsvarande situation med ett "kamratgäng" som kände varandra innan starten. Där var också alla delägare med finansiellt delägarskap. I bilföretaget däremot ägdes det däremot av ägaren ensam. Det senare företaget lyckades dock väl med att skapa ett team vilket talar för att teammedlemmarnas engagemang och aktiva deltagande förfaller minst lika viktigt som ägarintresse. Att medlemmarna i teamet är med vid starten finns även andra som har åsikter om t ex Cooney (2005) som inte ser det som nödvändigt. Detta är en slutsats som även jag dragit då medlemmat både kan komma till och avgå speciellt i början av företagandet. Cooney tillägger att det bör finnas både ägarintresse och engagemang i företagets utveckling. Forskare som getts exempel på ovan förefaller till största delen föra teoretiska diskussioner om team och har inte någon högre grad av empirisk förankring. De efterlyser forskning om entreprenöriella team och radar upp många frågeställningar. Kamm m fl efterlyser bl a kvalitativa studier med djupintervjuer för att identifiera processer och sekvenser som hjälper till att forma teamet. I linje med detta ligger min forskning som visar på underliggande processer men också på det komplicerade pussel det är att få alla delar i processen att samverka.

Att vara en grupp före start är dock inte av avgörande betydelse för att bli ett team. Detta visas av två av de *Visionära entreprenörerna* som köpt företaget och sedan lagt ner ett omfattande arbete för att bli ett team. Oavsett om man är en grupp före start eller inte utvecklas teamet efterhand. Det finns en variation i hur man implementerar teamidéen liksom hur man leder teamet. Den underliggande processen är dock densamma. I ett av företagen, musikföretaget, vilar ledarskapet på flera där man startat som ett team medan i de två andra, bilföretaget och flyttfirman, tog man över och köpte företag man tidigare arbetade i. Att skapa ett entreprenöriellt team är en unik process vilket förklarar variationen.

Eget longitudinellt lärande

Den långa tid som jag studerat företagen under en dynamisk period i samhället har inneburit en reflektionsprocess för mig. En viktig slutsats är att småföretagare inte är en homogen grupp. Några få är framgångsrika, ytterligare några förvaltar familjeföretag vidare med ett stabilt resultat medan ett antal har fått uppleva konkurser och avveckling av företaget. För många av de studerade småföretagarna har de senaste tio åren inneburit stora förändringar med ökad konkurrens, teknisk utveckling i omvärlden, svårigheter att uppnå samma sociala trygghet som i en anställning mm. Att skapa team både internt och externt ger trygghet, gemenskap och de möjligheter till kompetensutveckling som krävs för att klara av tillvaron för de små företagen.

Varför är det då så få företag som skapar entreprenöriella team? Det är en naturlig undran med tanke på de krav företagandet ställer. En av de *Visionära entreprenörerna* säger att det är ett hårt arbete och inte alltid så bekvämt att skapa fungerande relationer och team. Den förmåga man har bland de företag som skapat team att hantera konflikter, öppet kommunicera, ha få dolda syften, och visa värme och omtanke mot varandra och kunderna är kanske något av det viktigaste för att skapa en anda av samarbete. Vilket i sin tur är en bra grogrund för att skapa team. Att kunna samarbeta kräver dock en viss grad av psykisk mognad hos alla inblandade och förmåga att sätta sig in i den andre (Sartre 1956/2003). Bland två av de *Visionära entreprenörerna* hade man köpt företaget. Det fanns ett missnöje bland de anställda över hur företaget sköttes och efter att företaget fått nya ägare ökade möjligheterna att ta vara på intern kompetens i syfte att bygga en teamorienterad organisation. En kompetens som inte fanns bland de *Förvaltande ledarna* vid de försök som där gjordes att skapa entreprenöriella team. Är då frågan med detta besvarad? Det kan ju vid en första anblick synas självklart att man bör uppträda med respekt mot kunder och ta väl hand om medarbetarna. Något som också varit en retorik under senare år med uttalanden som "här sätter vi kunden i centrum" eller "här arbetar vi i team". Men att hantera relationer är svårt och har man då inte ett specialintresse av det, som de *Visionära entreprenörerna* har, kan man känna sig osäker inför att lösa de problem som uppstår mellan människor på en arbetsplats med de speciella krav det ställer. I teamet kommer man nära andra människor vilket kan skrämman många. Något som inte alltid uppmärksammas i företag är att bristande effektivitet ofta kan härledas från de emotionella aspekterna i grupper av människor. Oro och olösta konflikter i företaget kan jag se hos vissa av de *Entusiastiska idékläckarna* och någon av de *Förvaltande ledarna* vilket inte gynnar samarbetet. Om ledarskapet i teamet bör också sägas några ord. Det krävs en god förmåga hos teamledaren/ledarna att kunna improvisera, balansera likhet och olikhet samt det individuella och det gemensamma. Liksom att ifrågasätta det vedertagna, arbeta för utveckling och förändring och söka finna nya processer som underlättar detta. Ledaren påverkar i hög grad den anda som råder och utan ett kvalificerat ledarskap skapas knappast några team.

Skapande av ett entreprenöriellt team kan liknas vid att forma ett pussel. Detta tar tid och kraft och sker på både medveten och omedveten nivå. Det är många bitar

som ska falla på plats och samverka med varandra. Allt från att starta företaget vid lämplig tidpunkt och finna lämpliga partners, till att köpa ett företag vid lämpligt tillfälle och av rätt köpare. Att hitta varandra tar tid och av de som ska samarbeta med varandra krävs kompetens både om hur uppgiften ska utföras till att kunna hantera relationer. Vissa människor har personliga egenskaper som underlättar skapande av goda relationer och närhet till andra och därmed involvera t ex kunder och medarbetare i utvecklingsarbetet. Ett bra exempel är bilföretaget som drevs av en av de *Visionära entreprenörerna*. Medan för andra, t ex de *Förvaltande ledarna* innebär det svårigheter och den distans man håller gör att man går miste om den möjlighet till förändring och utveckling som man får i samarbete med andra. Här fattas för många pusselbitar, allt från bristande insikt till en ovilja att satsa de resurser som krävs för skapande av team. Genom att jag följt de företag jag studerat under så många år har jag också sett de förändringar som uppstått under processens gång. Ibland fattas någon pusselbit även för de mest framgångsrika företagen i studien t ex de *Visionära entreprenörerna* men att någon bit fattas vid något tillfälle kan hanteras. Blir det för många pusselbitar som fattas kan dock allt lätt falla ihop, något jag kunde se hos t ex de *Entusiastiska idékläckarna*.

Jag har haft god hjälp av Weicks (1979) process bestående av delarna **enactment**, **selection** och **retention** när jag försökt förstå underliggande processer. Den process som jag sett är dock ännu mer komplicerad än den Weick beskriver. Han är inne på teamtanken i följande "it is possible for a group to reinforce and establish solutions that no one member was capable of producing by himself" (Weick, 1979 sid 123). Märk här att han skriver att det är möjligt men att detta innebär inte att det alltid eller med stor sannolikhet sker så. Vidare är han inne på vad han själv uttrycker "the selection process is considerably more complicated than variation and it is so complex that many researchers think it cannot be applied to groups" (ibid, sid 124). Utifrån den gjorda studien finns det också skäl att särskilt beakta denna del av processen. Visserligen går Weick i sina senare skrivningar om collective mind (2001, sid 275) in på hur man i ett nätverk av interaktioner människor emellan återfinner mind som kan förstås som en anda som skapats gemensamt i ett team och som är mer än summan av individers föreställningar. Han påpekar att det är via heedful/omsorgsfull och respektfylld interaktion som mind skapas. Hur komplicerat det är att skapa en god anda där konflikter hanteras på ett konstruktivt sätt går han dock inte djupare in på. Det är också först när flera människor tvingas ta beslut och/eller handla som det blir uppenbart om det finns förutsättningar för team i avseendet gemensam handling och gemensamt ansvarstagande. Tidigare erfarenheter, Weicks begrepp **retention**, spelar här också roll. Komplexiteten har att göra med att Weicks resonemang måste förstås som sammanlänkade processer med många återkopplingar och inget linjärt skeende från en fas till en annan.

Den komplikation som jag sett bland flera av de *Visionära entreprenörerna*, nämligen den spänning som kan uppstå mellan det som händer i den privata omvärlden och i företagets omvärld, kan försvåra att skapa något gemensamt genom den

alltför stora variabilitet som uppstår. Att upprätta fungerande relationer internt i det entreprenöriella teamet kan vara svårt nog, men händer omvälvande händelser privat kanske samtidigt med stora förändringar i företagets omvärld t ex omfattande tekniska förändringar, kräver det mycket energi på flera plan. Det finns en stor variabilitet som yttrar sig i att **ecological change** bör ses om **ecological changes**, **enactment** bör ses som **enactments** och **retention** som **retentions** samtidigt som teamet sedan skall resultera i något mer entydigt i **selection**. Detta är något som kan utveckla teorin. Utifrån denna komplexitet är det kanske mer förvånansvärt att entreprenöriella team överhuvudtaget kan komma till stånd, än mer klara många svåra påfrestningar, än att förvåna sig över att de utgör en minoritet i min studie liksom i andras.

Idéer till fortsatt forskning

Denna avhandling visar på att de processer som ledsagar de olika företagarstilarna är stabila över tiden. Så som småföretagarna konstruerade företagarrollen när jag först träffade dem så ser deras konstruktion ut även idag. Endast de *Visionära entreprenörerna* har skapat ett teamorienterat arbetssätt vilket utvecklar företagen och gör dem rustade att hantera förändringar i omgivningen. Det finns dock lite forskning på området teamet i det mindre företaget och ett antal frågeställningar behöver fördjupas.

De processer som kunnat identifieras i denna avhandling är stabila till sin natur men inte oföränderliga. Två kategorier som inte lyckats skapa vare sig ett inre team eller ett yttre nätverk som bidrar till utveckling av verksamheten är de *Förvaltande ledarna* och de *Entusiastiska idékläckarna*. De *Förvaltande ledarna* har enligt egen utsago gjort allvarliga försök att uppnå ett mer teamorienterat arbetssätt men inte lyckats med det. Hur ser den förändringsprocess ut som skulle leda till att ett team skapades som karaktäriserades av gemensamma föreställningar och ett gemensamt syfte med verksamheten? Som det ser ut idag är det snarare fråga om ledningens gemensamma föreställningar än företagets där de anställda inte haft möjlighet att påverka. De *Entusiastiska idékläckarnas* alltför flexibla process leder heller inte till att man skapar goda inre relationer i teamet och kontakter i nätverket byts ut alltför ofta. De behöver mer stabila inslag i verksamheten. Vilka är de personer som behöver komma in i företaget och vad kan de tillföra?

De *Förvaltande ledarna* och de *Entusiastiska idékläckarna* har givetvis också starka sidor i sitt företagande. Dit kan räknas den kontinuitet som de *Förvaltande ledarna* visar i sitt företagande, samt att de tagit över familjeföretag som de förvaltar vidare. Vilka mer styrkor har dessa företagare? De *Entusiastiska idékläckarna* är outtröttliga i sitt skapande, vilket ska ses som en styrka. Hur bidrar det till utveckling av idéer i deras omvärld?

Två av de *Visionära entreprenörerna* har sålt sina företag men deras anda lever kvar i företagen men nu i ny ägarstruktur. Detta visar på att om en företagarstil delas av

alla i företaget kan denna speciella kultur fortsätta även om nya ägare/kvarvarande delägare tar över. Men i situationer när ägaren/delägare utsätts för extra belastning utgör inte teamet den avlastning som är nödvändig för att de ska orka vidare. Hur ska teamet se ut och fungera för att det ska ge det stöd som ägaren/delägaren, och sannolikt även teammedlemmar i form av anställda, behöver i sårbara situationer? Finns outtalat saker man inte tar upp? Är kommunikationen öppen i tillräckligt hög grad? Även om man arbetar mycket med emotionella frågor som relationer till kunder och anställda är det på ett yrkesmässigt plan och behöver nödvändigtvis inte innefatta privata händelser. I musikföretaget, den tredje *Visionära entreprenören* fungerade avlastningen bättre. De hade känt varandra i 30 år och drivit företag tillsammans och var alla lite av entreprenörer. Deras solidaritet med varandra var också betydande liksom deras anspråkslöshet och ödmjukhet. Här förefaller man kunna stödja varandra bättre och kunna skilja på privata händelser som är påfrestande och mer arbetsrelaterade frågor och kan hantera båda. Vad krävs mer för att man i teamet ska kunna stötta varandra både i arbetet och i svåra skeden av livet? Arbetsplatsen är idag en arena som är en stor del av människors sociala liv och det är ofrånkomligt att både ledaren i teamet och dess medlemmar ställs inför arbetsamma händelser av privat natur, vid sidan av frågor som relationer till kunder och andra aktörer och mer uppgiftsinriktade frågor i företaget. Den fråga som väcks är hur omfattande solidaritetsaspekten är i teamarbete?

Att starta företag tillsammans som en grupp delägare, ger redan från allra första början en vana i att vara flera. Innebär då detta att man får lättare att klara av tillväxt i företaget och att kanske anställda fler? Detta kan vara problematiskt när man startat ensam och plötsligt står inför att företaget växer och man måste anställa och delegera. Kan teamperspektivet, där medarbetarna har kompletterande kompetenser, bidra till att man upptäcker fler möjligheter och förstår det värdefulla i att ta tillvara tillväxtmöjligheter?

Litteratur

- Allard-Poesi, F. (2005) The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis
Organization, the Critical Journal of Organization, Theory and Society, Vol. 12 Number 2, pp 169-196
London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications
- Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defenses*
Boston, MA, Allyn and Bacon
- Belbin, M. (1993) *Management Teams*
Göteborg, IHM Förlag AB
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966/1991) *The Social Construction of Reality*
Harmondsworth, Penguin Books
- Bjerke, B. (2005) *Förklara eller förstå entreprenörskap?*
Lund, Studentlitteratur
- Brytting, T. (1991) *Organizing in the Small Growing Firm*
Stockholm, Stockholm School of Economics
- Buttner, H. (2001) Examining Female Entrepreneurs Management Style: An Application of a Relational Frame
Journal of Business Ethics, Vol.29 Number 3, pp 253 – 269
- Cachon, J.-C. (1990) A Longitudinal Investigation of Entrepreneurial Teams, Part One: Who is involved and what makes them succeed. In Churchill, N. C., Bygrave, W. D., Hornaday, J. A., Muzyka, D. F., Vesper, K. H. & Wentzel Jr, W. E. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, pp 100-102
- Cantzler, I. (1992) *Intervjuer med kvinnliga företagare i tre län*
Stockholm, Nutek, R 1992:50
- Cantzler, I. (1996) *Företagarroll i förändring*
Stockholm, Nutek, R 1996:71
- Cantzler, I. (1998) *Företagarroll i förändring*
Göteborg, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Cantzler, I. (2000) *I privat regi*
Stockholm, Nutek, R 2000:6
- Cooney, T. M. (2005) What is an Entrepreneurial Team?
International Small Business Journal, Vol. 23(3), pp 226-235
- Dunne, P. A. & Barnes, J. G. (2003) Teamwork in Relationship Marketing
In Tjosvold, D. West, M. A. Smith, K. G. (Eds), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, pp 515-532
Chichester, UK, John Wiley & Sons Ltd
- Edmondson, A. C. (2003) Managing the Risk of Learning
In Tjosvold, D. West, M. A. Smith, K. G. (Eds), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, pp 255-275
Chichester, UK, John Wiley & Sons Ltd
- Glaser, B. & Strauss, L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*
New York, Aldine de Gruyter
- Glynn, M. A. & Barr, P. S. (2003) Team Decision Making in Organizations
In Tjosvold, D. West, M. A. Smith, K. G. (Eds), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, pp 211-228
Chichester, UK, John Wiley & Sons Ltd
- Granér, R. (1991) *Arbetsgruppen – den professionella gruppens psykologi*
Lund, Studentlitteratur

- Gummesson, E. (1995) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*
Malmö, Liber-Hermods
- Hackman, J. R. & Powell, S. (2004) Leading Teams
Team Performance Management, Vol. 10 Number 3/4, pp 84-88
- Harris, C. L. & Beyerlein, M. B. (2003) Team Based Organization
In Tjosvold, D. West, M. A. Smith, K. G. (Eds), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, pp 187-209
Chichester, UK, John Wiley & Sons Ltd
- Hendry, J. (2004) *Between Enterprise and Ethics*
New York, Oxford University Press
- Hjort, D. (2003) *Rewriting Entrepreneurship*
Malmö, Liber
- Johannisson, B. & Lindmark, L. (1996) *Företag. Företagare. Företagsamhet.*
Lund, Studentlitteratur
- Johannisson, B. (2005) *Entreprenörskapets väsen*
Lund, Studentlitteratur
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2003) Training for Cooperative Group Work
In Tjosvold, D. West, M. A. Smith, K. G. (Eds), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, pp 167-183
Chichester, UK, John Wiley & Sons Ltd
- Kamm, J. B. Shuman, J. C. Seeger, J. A. & Nurick, A. J. (1990) Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda
Entrepreneurship, Theory and Practice, Vol. 14(4), pp 7-17
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1994) *The Wisdom of Teams*
USA, McGraw-Hill International Editions
- Korsgaard, M. A. Brodt, S. E. & Sapienza, H. J. (2003) Trust, Identity, and Attachment
In Tjosvold, D. West, M. A. Smith, K. G. (Eds), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, pp 113-130
Chichester, UK, John Wiley & Sons Ltd
- LaFasto, F. & Larson, C. (2001) *When Teams Work Best*
USA, Sage Publications Inc
- Landström, H. (1999) *Entreprenörskapets rötter*
Lund, Studentlitteratur
- Nijkamp, P. (2003) Entrepreneurship in a Modern Network Economy
Regional Studies Vol.37.4, pp 395-405
- Nutek (2005) *Den första anställningen*
Stockholm, Nutek
- Näsman, B. (2000) *Pappas flickor...*
Stockholm, Företagsekonomiska institutionen Stockholms universitet
- Olsson, E. (1998) *På spaning efter gruppens själ*
Lund, Studentlitteratur
- Persson, O. (1991) *Att leva som småföretagare*
Göteborg, Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet
- Sartre, J. P. (1956/2003) *Being and Nothingness*
London, Routledge Classics

Starrin, B. m fl (1991) *Från upptäckt till presentation*
Lund, Studentlitteratur

Tjosvold, D. West, M. A. & Smith, K. G. (2003) Teamwork and Cooperation
In Tjosvold, D. West, M. A. Smith, K. G. (Eds), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, pp 3-8
Chichester, UK, John Wiley & Sons Ltd

Trent, R. J. (2003) Planning to use Workteams Effectively
Team Performance Management, Vol.9 Number ¾, pp 50-58

Vyakarnam, S. Jacobs, R. & Handelberg, J. (1998) Exploring the formation of entrepreneurial teams: The key to rapid growth business?
Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 6, Number 2, pp 153-165

Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*
USA, Mc Graw-Hill, Inc

Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*
Thousand Oaks, CA, Sage Publications

Weick, K. (2001) *Making Sense of the Organization*
Malden, Massachusetts, Blackwell Publishers

Weisz, N. Vassolo, R. S. & Cooper, A. C. (2004) A Theoretical and Empirical Assessment of the Social Capital of Nascent Entrepreneurial Teams.
Academy of Management Best Conference Paper 2004 ENT:K1

West, M. (1994) *Effektiva team*
Stockholm, Svenska Förlaget

West, M. A. & Hirst, G. (2003) Cooperation and Teamwork for Innovation
In Tjosvold, D. West, M. A. Smith, K. G. (Eds), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, pp 297-319
Chichester, UK, John Wiley & Sons Ltd

Internet

www.regionfakta.com/varmland (2005)

www.ltps.se (2005, 2006)

www.scb.se/rams (2005)

www.scb.se (specialkörning 2006)

www.scb.se (2006)

Appendix

En longitudinell studie – metod och tillvägagångssätt

Det är en spännande utmaning att studera människor och mänskliga relationer i småföretag. Intresset för aktörerna, småföretagaren och de anställda, har varit vägledande i samtliga delar i denna longitudinella studie.

Studien innehåller delvis olika ansatser allt från en mer upptäckande till mer förståelseinriktad ju mer förståelse jag fått för området. Jag börjar därför med att ge en bild av grundad teori, "Grounded Theory", där upphovsmännen är Glaser & Strauss (1967). Senare har teorin utvecklats av Glaser (1978) och Starrin m fl (1991). Jag fortsätter sedan med en beskrivning av en förståelseinriktad och tolkande ansats och refererar där till Alvesson & Sköldbberg (1994), Lars Norén (1995) och Karlsson m fl (1997). Därefter tar jag upp tillvägagångssättet och reflekterar sedan över en longitudinell studie. Till sist går jag in på studiens trovärdighet.

På upptäckens väg

Vid förstudien som inte finns redovisad mer än kort i delstudie 1, började jag med den sökande induktiva ansats som kännetecknar Grounded Theory/grundad teori. Den utgjorde ett relevant sätt att starta kartläggningen av ett till stora delar outforskat område. Enligt grundad teori utvecklas begreppsliga kategorier utifrån innebörder i data vilket innebär att man inte anpassar tolkning till redan färdiga kategorier. Att närma sig data på detta öppna sätt har av vissa kritiserats som naiv induktivism. Glaser & Strauss (1967) hävdar dock att grundad teori måste överskrida det ytligt deskriptiva om den skall kunna integrera variationsrika data.

Glaser & Strauss utvecklade Grounded Theory och beskriver den i *The Discovery of Grounded Theory* (1967). Denna forskningsansats har diskuterats och kritiserats av forskare och synpunkterna är av varierande slag. Alvesson & Sköldbberg (1994) pekar på faran i att anlägga en induktiv stil och vara svagt insatt i forskningsfältet. Det är värdefullt att ha en god allmän beläsenhet utan att fördenskuil vara förläst menar författarna. Det finns annars en fara att man hamnar i naiv empirism och common sense-tolkningar. Genom att läsa etablerad forskning får man upp ögonen för den variation som finns i denna forskning vilket är en god utgångspunkt för att se nya möjligheter.

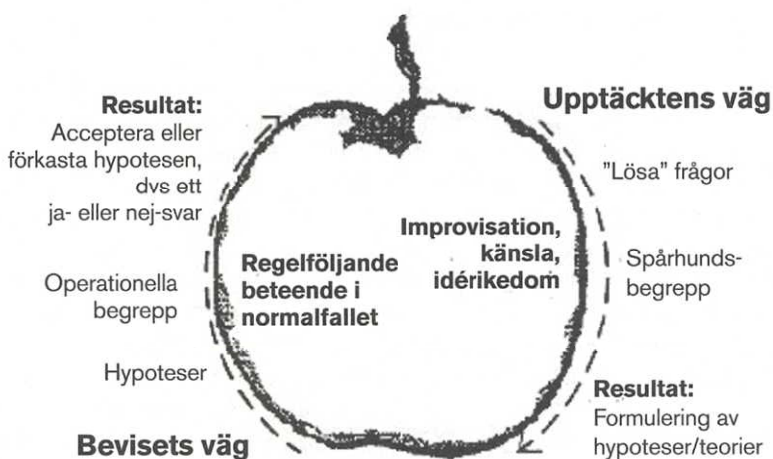
Vid förstudien 1992 blev det naturligt att utgå från en induktiv ansats eftersom kunskapen på området kvinnors företagande var mycket liten. De frågeställningar jag hade berörde föreställningar och attityder till hur de intervjuade kvinnorna upplevde sin situation varför en kvalitativ metod var den mest naturliga. Glaser & Strauss (1967) utesluter inte kvantitativa data i sin beskrivning av grundad teori men

fokuserar på kvalitativa data eftersom dessa är mer lämpade då man vill undersöka komplexa företeelser.

Starrin m fl har i sin bok *Från upptäckt till presentation* (1991) utvecklat Glaser & Strauss forskningsansats och kallar den teorigenerering på empirisk grund. Syftet med teorigenereringen är inte att organisera en massa data utan att organisera en mängd idéer genererade från data. Starrin m fl tar upp de krav som ställs på förhållandet mellan data och teori. Något som bygger på Glasers (1978) bok *Theoretical Sensitivity*. Teorin måste passa data, dvs teorin och kategorierna måste byggas upp utifrån data och inte tvärtom. Teorin måste fungera och kunna förklara och tolka vad som hänt och vad som kommer att hända. Teorin måste ha praktisk relevans och vara handlingsrelevant för praktiker. Teorin måste till sist kunna modifieras av nya data eftersom teorier inte är slutgiltiga sanningar utan etapper i en ständigt modifierande process. Att generera teori är att upptäcka bakomliggande sociala processer. Teorigenerering innebär å ena sidan ett överskridande av verkligheten som den framträder och å andra sidan att man grundar sin teori på just den verklighet som teorin överskrider (Starrin m fl, 1991). Karlsson m fl (1997) uttrycker det så här; teorin kan fungera och bli användbar för att förklara och förstå vad som händer i sociala sammanhang genom att integrera variationsrika data på en hög abstraktionsnivå. Begreppsutvecklingen ska ta sin utgångspunkt i individens egen vardagliga förståelse av verkligheten. Teorin skall stämma överens med vardagsförståelsen men samtidigt bör begreppsbyggnaden leda till en form av överskridande.

En typ av kritik som anförts mot grundad teori är att den blir för datafokuserad samt förknippas med tekniskt maskineri vad det gäller kodningsförfarandet. Enligt Alvesson & Skoldberg (1994) är delar av grundad teori och dess kodning liknande statistisk analys som egentligen inte alls hör hemma i kvalitativ metod. De anser också att en vidareutveckling behövs av grundad teori som innehåller mer av reflektion över data och en djärvare inställning till forskningsprocessen. Starrin m fl (1991) är inne på samma linje där de betecknar teorigenerering som en metod för upptäckande forskning där man successivt utvecklar teoretisk känslighet. Det är viktigt att man har ett öppet förhållningssätt och är vaken för idéer. Goda idéer ligger till grund för en god teori påpekar Starrin m fl. Detta synsätt att arbeta med grundad teori resulterar sannolikt i fler upptäckter och mer reflektion över vad man upptäckt än när man huvudsakligen koncentrerar sig på data och kodning av data på ett mer mekaniskt sätt. Att arbeta enligt upptäckens väg till skillnad mot bevisets väg klargörs av nedanstående bild, Figur 4.

Att arbeta enligt Bevisets väg innebär uppställning och testning av hypoteser som ger svar på frågor av typen ja eller nej. Verifikationsproblemet blir en praktisk fråga. Att arbeta enligt Upptäckens väg ger mera utrymme för kreativitet och idériedom, improvisation etc. Denna väg anvisar inte några bestämda regler och i stället för att använda operationella begrepp talar man här om spårhundsbegrepp.



Figur 4. Upptäckens och bevisets väg. Starrin m fl. (1991, sid 21) Från upptäckt till presentation.

Den omfattande kodningsprocedur som är central vid grundad teori leder bort från den empiriska nivån och hjälper oss att överskrida datas empiriska natur genom begreppsmässiga grupperingar.

Substantiva koder innebär att empiriska data begreppsliggörs medan teoretiska koder innebär att substantiva koder länkas samman för att sedan kunna integreras till en teori. När man börjar med substantiv kodning använder man s k öppen kodning. Detta innebär att man ställer frågor till data vilket i sin tur leder till en öppenhet för nya idéer. Det är viktigt att vara noggrann och läsa texten rad för rad för att uppnå en full teoretisk täckning som är tillfredställande och grundad i data. I takt med att mönster bildas och man börjar skönja en huvudkategori blir kodningen alltmer selektiv. Målet med öppen kodning är att generera en uppsättning kategorier som passar och är tillräckligt relevanta för att kunna skapa en teori. Det är också viktigt att alla data kodas. Skulle viktiga data inte kodas blir den framväxande teorin otillfredsställande. När man går djupare i data ser man att mer eller mindre alla data kan ingå i någon kategori. Till sist uppstår en total mättnad där alla data verkar passa (Starrin m fl, 1991).

Teoretiska koder begreppsliggör hur de substantiva koderna relateras till varandra för att kunna utvecklas till en teori. De växer också fram ur data där man nu kodar mot en huvudkategori. Man kan säga att om substantiva koder utgörs av begrepp så visar de teoretiska koderna relationerna mellan dessa begrepp. Till hjälp vid kodning finns s k kodfamiljer. Dessa har beskrivits av Glaser (Glaser, 1978). Exempel på kodfamiljer är; orsak-verkan familjen, processfamiljen, gradfamiljen, typfamiljen, strategifamiljen mm. Typfamiljen visar på hur man kan kombinera kategorier i typologier vilket jag gjorde i studien 1992 och som sedan fördjupades 1996.

Grundad teori – med inspiration av Glaser

Jag har i inte helt följt de steg som grundad teori förespråkar, förutom vid förstudien, utan snarare den del av teorin som har att göra med datainsamling och kodning. De fria intervjuer jag genomfört har behövt den systematiska bearbetning som grundad teori beskriver. Den har varit till stor hjälp för att hitta mönster och skapa kategorier. Men jag har från och med den uppföljande, delstudie 2, använt mig av en teoretisk referensram som grundad teori ställer sig tveksam till. Dock inte helt avvisande om man läser Glaser (1978). Han menar att visserligen bör man närma sig problemet med så få förutbestämda teorier och idéer som möjligt men många teorier kan dock passa data av de man finner i existerande teori. Det blir då snarare fråga om att utöka teorin. Man får inte glömma att det är fråga om att ny användning av teori och att den som arbetar enligt grundad teori snart går förbi den som man lånat idéer från och funnit inspiration av enligt Glaser. Det är med andra ord bra att läsa teori från andra för att få stimulans.

De olika stegen i grundad teori beskrivs av Glaser på följande sätt; I grundad teori börjar man med några få intervjuer som kodas och analyseras från start. Ganska snabbt kan kategorier skönjas och det ger vägledning för hur arbetet med intervjuer ska fortsätta. Även om grundad teori är induktiv har det också ett deduktivt inslag såtillvida att man jämför med de begrepp man tidigt i processen kan urskilja som är till hjälp för att veta var man fortsättningsvis ska gå. Det är alltså inte fråga om deduktion från teori utan från egna skapade begrepp. Man vet inte från början hur många fall man kommer att studera, som inom hermeneutiken där man har ett klarare problem och ett urval från start.

Datainsamling, öppen och selektiv kodning fortsätter till varje ytterligare nytt fall inte tillför något till analysen. Om saker börjar upprepas hela tiden då har man nått en mättnad i materialet. Ett viktigt verktyg för att skapa kategorier är att jämföra, komparera, likheter och skillnader mellan olika fall. Detta är ett mycket detaljerat förfarande där man jämför händelse mot händelse, begrepp mot mer händelser, utsagor mm och slutligen begrepp mot begrepp. Man får dock på detta sätt nya insikter som också är väl grundade i data. Övergången från öppen kodning, när man börjar skönja en huvudkategori, till selektiv kodning får inte ske för snabbt utan det kräver reflektion. Att koda selektivt och teoretiskt är ett sätt att komma över den empiriska nivån, och teoretiska koder begreppsliiggör hur substantiva koder relaterar till varandra - som en hypotes att integrera i en teori. Att skriva kontinuerligt under processen s k memos/teoretiska minnesanteckningar är viktigt eftersom det utvecklar samband mellan kategorier, höjer data till en begreppsmässig nivå och utvecklar kategoriers egenskaper enligt Glaser. Att skriva ner idéer man får under arbetets gång är viktigt för att inte glömma bort tankegångar. Det ingår i den komparativa processen och tvingar forskaren att tänka om och bearbeta igen. Utan memos finns inga teoretiska idéer att sortera menar Glaser.

Som synes finns mest likhet mellan Glaser (1978) och Starrin m fl (1991). De har utvecklat Glaser & Strauss (1967) teori och av den anledningen använder jag mig av dessa två i mitt arbete snarare än av Glaser & Strauss beskrivning av grundad teori. Som tidigare nämnts var det framförallt i delstudie 1 som jag hade en grundad teoriansats. Detta framgår av det som kommer i avsnittet om hur jag arbetat. I delstudie 2, 3 och 4 har jag använt en mer tolkande ansats och haft teoretiska utgångspunkter. Liksom jag haft i den omslutande kappan där jag utgår från känd teori om hur vi socialt konstruerar vår verklighet. Jag har dock använt mig av grundad teori som arbetssätt vad gäller hantering och kodning av data.

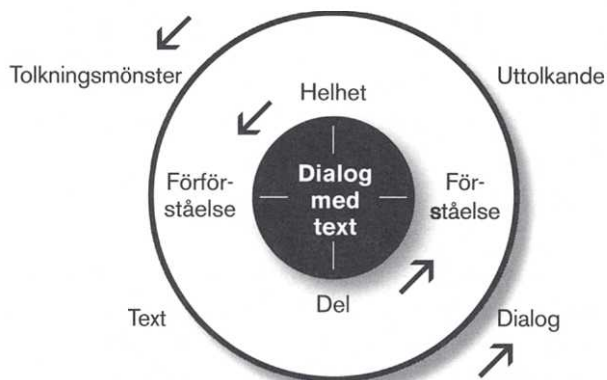
Förstå och tolka text

Vid den uppföljande studien 1996 (som senare 1998 efter komplettering och bearbetning blev min licentiatuppsats) hade jag annan förförståelse genom att jag försökt söka så mycket information och forskningsresultat som möjligt på området eller närliggande områden. Intresset för kvinnors företagande har både i Sverige och i andra länder varit stort under de senaste åren vilket fört med sig ett ökat intresse även för forskning på området. Ansatsen vid den uppföljande studien kan inte betecknas som induktiv utan snarare är det fråga om abduction. Abduktion utgår liksom induktion från empiriska fakta men avvisar inte teoretiska förföreställningar enligt Alvesson & Sköldberg (1994). Tolkning av empirin kan kombineras med eller föregås av studier av teori som andra forskare kommit fram till som en hjälp i att upptäcka mönster och ge förståelse. En alternering sker mellan teori och empiri där en omtolkning successivt äger rum. Enligt Alvesson & Sköldberg börjar abduction först i och med lyftet från empiriska till teoretiska mönster, yt- till djupstrukturer.

En diskussion som förs av forskare från olika discipliner är hur teori skapas. Kan teori skapas utifrån kravet att teorier skall passa data som grundad teori framhåller? Det som genereras från induktion är ytstrukturer och enbart empiriska summeringar menar Alvesson & Sköldberg. Glaser (1978) påpekar att teoriutveckling handlar om att överskrida det empiriska och att utveckla teorier på en allt högre abstraktionsnivå. Uppenbarligen är åsikterna skiftande huruvida man kan skapa teori utifrån data eller om det behövs pendling mellan empiriladdad teori och teoriladdad empiri, vilket innebär att man tränger in i empirin med hjälp av teoretiska förföreställningar, en hermeneutisk process enligt Alvesson & Sköldberg.

Att arbeta enligt en abduktiv ansats innebär att man kombinerar induktion och deduktion men också att man tillför nya moment. Ansatsen inbegriper också förståelse och är därför en djupare förklaringsmodell än de båda andra. Abduktion innebär att lyfta från empiriska mönster, från yt- till djupstruktur. Utgångspunkten är snarare redan tolkad empiri än råempiri. All abduction är i grunden kreativ och fantasifull och måste så vara för att det ska vara möjligt att upptäcka relationer och mönster som inte är självklara. Att arbeta enligt upptäckens väg och ta vara på goda idéer, som Starrin m fl (1991) beskriver i sin bok *Från upptäcket till presentation*, är centralt i all forskning som vill göra anspråk på att vara unik och nyskapande.

Den av Alvesson & Skoldberg beskrivna hermeneutiska processen eller cirkeln innehåller ett moment av reflektion över fakta och empiri jämfört med de mer empirifokuserade och empirinära metoderna.



Figur 5. Den hermeneutiska cirkeln. Alvesson & Skoldberg (1994, sid 174) Tolkning och reflektion.

Vid hermeneutisk forskning är tolkning av text och intervjuutsagor det centrala. Att föra en dialog med texten och ställa frågor är viktigt och att vara lyhörd för nyanser. I förståelsen av texten och vad den vill säga oss har vi med våra egna inre referensramar och värderingar. För hermeneutikerna gäller det att få hennes/hans förståelse att smälta samman med det innehåll och den mening som finns i texten. Växelverkan med den egna förförståelsen och den nya förståelsen som man får genom analys av text är den s k hermeneutiska cirkeln. Man försöker också förstå helheten hos det studerade fenomenet. Delarna kan endast förstås ur helheten och helheten ur delarna. I det praktiska forskningsarbetet innebär detta att man växlar mellan att studera delarna och helheten för att på så sätt få en djupare förståelse för båda.

Under tolkningsprocessen och den dialog som uttolkaren för med texten kommer de förföreställningar som uttolkaren har att omvandlas. Genom kritisk reflektion över sina förföreställningar lyfts tolkningsmönstret över common sense-nivån. Genom detta aktiva sätt att agera och ställa frågor till texten, samt att lyssna och kritiskt reflektera arbetar inte hermeneutikerna alltför mycket med tekniker och procedurer utan mer med reflektiva frågor.

Aktören i centrum

I alla de delstudier som ingår har aktören placerats i centrum. Aktörssynsättet är ett synsätt som går ut på att den sociala verkligheten kan förstås genom att man förstår de aktörer som agerar i denna och tolkar den verklighet de lever och agerar i. Centralt är människors föreställningar och hur de konstruerar den sociala verkligheten kan till stor del förklara varför människor agerar på ett visst sätt.

Aktörssynsättet beskrivs av Alvesson & Skoldberg (1994) som ett synsätt där man försöker förstå handlingar snarare än beteenden. Handlingar i sin tur kommer ur meningar som definierar den samhälleliga verkligheten. Gemensamma delade meningar blir institutionaliserade och senare generationer upplever dessa som sociala fakta. Meningskonstellationerna upprätthålls genom att vi kontinuerligt återbekräftar vardagshandlingar. Samhället definierar med andra ord människan men människan definierar också samhället i en ständigt pågående dialektisk process.

Aktörer kan inom företagsekonomisk forskning ses både som enskilt subjekt eller socialt subjekt. Inom företagsekonomisk forskning ingår alltid aktörer i kollektiv men kan även betraktas som enskilda subjekt av forskaren. Även om forskningsansatsen fokuserar på konstruktion och reproduktion av aktörers kollektiva föreställningar kan de förmedlas via enskilda aktörer (Norén, 1995). I denna longitudinella studie har jag studerat både företagaren och företaget. Genom att jag har studerat både individen och kollektivet har jag fördjupat min förståelse av småföretagande och entreprenörskap.

Så här har jag arbetat

Jag kommer nu att beskriva det sätt på vilket jag arbetat vid de olika delstudierna. Samtliga studier är av kvalitativ natur. Delstudie 1 gjordes 1992, en uppföljande studie/delstudie 2, 1996, en fallstudie/delstudie 3 och 4 slutförd år 2000 samt en kortare uppföljande studie 2005. Jag har studerat olika fenomen longitudinellt och följt företagen och företagen så långt det har varit möjligt. Den dynamik som funnits i fältet där vissa avvecklat företaget, gått i konkurs eller numera arbetar med annat, har inneburit att det inte varit möjligt att studera alla under längre tid. Jag har i första hand, under 13 år, följt de fem företag som jag studerat vid fallstudien. Förutom under den tid som jag befann mig i företagen har jag också haft telefonkontakt med dem vid ett antal tillfällen därefter, vilket jag också haft med andra företag i studien som inte studerats vid fallstudien. Från att vid delstudie 1 och den uppföljande studien/delstudie 2 skapat kategorier har jag vid fallstudien fått en djupare förståelse för några av dessa. Den omslutande kappan som omger de fyra delstudierna, visar på underliggande processer bakom olika kategoriers företagartilar, genom sitt mer teoridrivna angreppssätt.

Delstudie 1

Mitt arbetssätt vid delstudie 1 var sökande och här var det tydligt att det var fråga om en upptäcksfärd. Den frågeställning jag utgick från var bred och avsåg kartlägga hinder och möjligheter för kvinnors företagande. Urvalet var fortlöpande och syftet var att ge så stor bredd som möjligt genom att välja fall som tillförde intressanta data. Jag började därför med några få företag och intervjuade personligen kvinnan som ägde och drev företaget. Intervjuerna bandades och skrevs ut ordagrant och en öppen kodning gjordes ganska omgående. Texten lästes mycket noggrant och vissa

frågeställningar släpptes medan andra kom till efter att jag fått idéer och inspiration från de företagare jag intervjuade. Skapande av kategorier/begrepp började efter jag genomfört och kodat, öppet och allteftersom mer selektivt, ett tiotal intervjuer.

Arbetet med kodning var omfattande och gången var följande; utskrivna intervjuer kodades genom markering i marginalen av olika teman eller empiriska indikatorer (Glaser, 1978) exemplifierade genom de intervjuades utsagor, t ex motiv till start, företagartradition, kvinnorollen, att ta betalt och konkurrera, ta risker, kvinnlig affärsrådgivning, lönsamhet, mentor/förebilder osv. För att få en överblick över de olika fall som studerats använde jag mig av ett något okonventionellt arbetssätt. På ett stort pappersark markerade jag upp i övre delen av arket de olika indikatorer jag kommit fram till genom kodningsproceduren. Till vänster på arket namngavs de olika intervjuade företagarna med IP1, IP2, IP3 osv. Varje empirisk indikator exemplifierades med utsagor från de olika intervjupersonerna. Citat klipptes ut ur dubbletter av utskrivna intervjuer och klistrades löst in för att kunna flyttas om senare. De empiriska indikatorerna var följande:

Starten

Motiv till start

Stöd och utbildning vid start

Vill man möta en kvinna eller man som rådgivare

Person

Finns företagartradition i familjen

En trygg uppväxt

Livsstil

Att vara pappas flicka

Kvinnoroll

Svårigheter med att ta betalt och konkurrera

Marknadsföring av sig själv och sitt företag

Att ta risker

Förekomst av nätverk

Hur hanteras framgång respektive misslyckande

Kvinnors starka respektive svaga sidor

Finns mentor/förebild

Att organisera i nätverk

Situationen idag

Lönsamhet i företaget

Stöd av familjen

Resurser till vidareutbildning

Framtiden

Framtiden för företaget

Framtiden för kvinnors företagande

För att få en överblick över de fall jag studerat kunde jag redan efter ett tiotal intervjuer börja ordna om bland de intervjuade företagarna och deras utsagor i takt med att grupper/kategorier framstod med gemensamma egenskaper. Därefter genomfördes även fortsatt urval av företag och jag kunde fylla på med intervjuer och utsagor för att uppnå en måttad i de olika kategorierna. Detta var ett resultat av att kodningen blivit alltmer selektiv. Enligt grundad teori jämför man indikatorer exemplifierade av utsagor. Utsagor mot utsagor, utsagor mot kategorier och kategorier mot kategorier (Glaser 1978). Tack vare den goda överblick jag fick över de olika kategorierna och dess egenskaper, genom det stora pappersarket (1,5 m x 4 m) jag kunde sitta och begrunda, gick arbetet med att identifiera utsagor och kategorier och dess likheter och skillnader samt graden av konsistens mellan indikatorer exemplifierade av utsagor utan större problem. Att använda dataprogram för kvalitativ analys, vilka knappast heller fanns utvecklat i början av 1990-talet, hade inte givit den möjligheten till överblick. Mitt arbetssätt kan betecknas ha stora likheter med grundad teori. Jag har dock inte till alla delar följt den exakthet, som av vissa kallas tekniskt maskineri, som grundad teori föreskriver. Fantasi och idérikedom har fått en stor plats och jag gav de olika kategorierna namnen; *Traditionalister*, *Skapare*, *Förvaltare* och *Modernister*. Resultatet redovisades under varje kategori med följande fyra rubriker nämligen; Starten, Person, Kvinnoroll, Situationen idag och Framtiden.



Figur 6. Typologi

Typologin visar att det finns en variation i kvinnors företagande med avseende på i hur hög grad man dels lyckats nyorientera i branschen, dels i vilken grad man lyckats förändra det sätt man driver företaget i förhållande till synen på kvinnors företagande som avviker från en huvudsakligen manlig företagarnorm (Sundin, 2002). Jag ger nedan en bild av de olika kategorierna och dess egenskaper.

Traditionalister

Här återfinns företagare inom hantverk, sjukvård och handel - totalt sju kvinnor. De har inte påfallande starka motiv till start. Ett vanligt svar är att det bara blev så. De har oftast sitt företag i hemmet och har inte tagit stora risker. Fyra har fått utbildning eller annat stöd vid start. Deras inställning till kvinnliga företagsrådgivare

är delad där endast två är positiva. Deras barndom har varit trygg och två betecknar sig som "pappas flicka". Fyra har företagard tradition där föräldrarna var lantbrukare. I kvinnornas livsstil spelar pengar och framgång mindre roll och istället är hälsan och glädjen viktigast. Denna grupp företagare har stora problem med att marknadsföra sig, ta betalt och konkurrera. I kvinnorollen ligger att ge service, att vara snäll och en kvinna säger att "vi förstör för oss själva genom att nedvärdera våra insatser". "Att saluföra mig tycker jag inte om" säger en annan företagare. Deras nätverk är dåligt och de önskar de hade ett nära nätverk. De är i en situation där lönsamheten i företaget är dålig och vågar heller inte satsa på de idéer de har. Ofta är orsaken bristande självförtroende. De upplever ett "gap" mellan sig själva som arbetar i kvinnobrancher, ofta med praktiskt arbete, och "de där uppe" dvs kvinnor med hög utbildning och mer intellektuella arbetsuppgifter. De påpekar att kvinnors starka sidor är att ta hand om t ex kunder och att ta ansvar för att saker och ting ska fungera. De ställer upp för familjen och familjen för dem. Framtiden ser de som både ljus och mörk och pengar saknas till investeringar liksom till vidareutbildning. De ser dock positivt på utvecklingen för kvinnors företagande.

Skapare

Denna grupp kvinnor, fyra till antalet, har starka motiv till företagande. De är mycket skapande och idérika och driver företag inom t ex kostrådgivning och kläddesign. De är alla bra utbildade och vill gärna se att det händer saker i sitt liv. De har alla fått utbildning och rådgivning innan start och de upplever kvinnliga rådgivare som positivt. Endast en har företagard tradition. Alla kvinnorna säger att de var "pappas flicka" i barndomen. De har en livsstil där de ser det viktigaste att ha kärleksfulla relationer med de närmaste.

Dessa företagare har inga problem med att marknadsföra sig eller ta risker i sitt företagande. Däremot har de problem med att ta betalt. En utsaga visar på detta dilemma knutet till kvinnorollen. "Det här att ta betalt och konkurrera samtidigt som man är uppfostrad att vara snäll är en konflikt som jag tycker varit det största jobbet. Jag tror att det är kvinnans största problem som företagare". De har till skillnad från *Traditionalisterna* anställt personal och vill gärna organisera sitt företag i nätverk. De har ingen mentor men en av företagarna försöker få en mentor. De får i samtliga fall utom ett stöd av familjen, men också från sina anställda. Att ta hand om personal och ge kunder en bra kundvård anser de vara kvinnors starka sidor som företagare. I den situation de befinner sig finns dock varken tid eller pengar till vidareutbildning och lönsamheten är inte särskilt god. De har tagit stora risker i sitt företagande med risk för att misslyckas men har, om det skulle uppstå problem, förmågan att gå vidare. De har inga problem med att ses som framgångsrika och upplever ingen avundsjuka för att de är företagare. Med det positiva synsätt de har ser de framtiden som ljus. Både för sitt eget företag och kvinnors företagande i allmänhet.

Förvaltare

De åtta kvinnor som återfinns i denna kategori driver företag inom bl a tillverkning,

hotell och revision. De har ofta ärvt sitt företag och förvaltar det vidare. De driver företag inom mansdominerade branscher och har klarat detta bra. Motiven är här annorlunda och de har inte startat från grunden utan gjort mindre modifieringar av affärsidén. De har inte fått eller ansett sig behöva något stöd vid övertagande av företaget vad gäller rådgivning eller utbildning. Ekonomiskt stöd har däremot några fått i form av glesbygdssöd. Deras inställning till rådgivare var att det går lika bra med en man som en kvinna. I denna kategori finns en stark företagstradition och sex av de åtta kommer från företagarfamiljer. Tre av de som tagit över har av naturliga skäl varit pappas flicka. Han har varit något av en mentor för dem. De övriga anser att även mamma varit en förebild. De ser tillbaka på barndomen med glädje och några av kvinnorna var enligt egen utsago ledartyper redan som barn. Deras livsstil skiljer sig inte åt från övriga kategorier trots att de driver förhållandevis stora företag utan att få leva i harmoni med familjen och att vara frisk är viktigast.

Rädslan för att ta betalt och konkurrera finns även här. En kvinna säger följande ”kvinnor kan ha svårt att ta betalt”. Vi är försiktiga och vi vill ha betalt men vi vill inte vara hutlösa”. I kvinnorollen ligger att värdera sitt arbete lågt säger några av kvinnorna och detta kan vara en anledning till svårigheter att ta betalt. Marknadsföring är inte deras starka sida och deras nätverk är också till viss del ärvt. De är aktiva i olika styrelser och andra föreningar som t ex Handelskammaren något som ger deras företag en legitimitet. De driver och förvaltar väl etablerade företag med god lönsamhet men har ett distanserat förhållningssätt till att de kan ses som framgångsrika av många. Att misslyckas ibland tycker de är naturligt om man är företagare. De tar väl kalkylerade risker och de hushållar väl med de resurser de har. Bland de starka sidor som kvinnor har i sitt företagande nämns god kontakt med personal och kunder samt att hushålla med resurser i lågkonjunktur. Förvaltarna har pengar till vidareutbildning med inte så mycket tid som deras situation är. De satsar dock ibland på någon gemensam utbildning för personalen. Sin framtid har de svårt att uttala sig om på lång sikt men ett år kan de se framåt och tror då att de kommer att klara sig bra. De tror på framtiden för kvinnors företagande och tycker det är viktigt med kvinnliga förebilder. En företagare säger ”det kommer en ny generation kvinnor med ny självständighet och då kommer företaget att öka”.

Modernister

Här återfinns kvinnor som brutit mot traditionellt företagande och ofta nyorienterar i sin bransch. De är elva till antalet och verksamma inom bl a transport, bilhandel och musikföretag. De har mycket starka motiv till företagande och flera är högt utbildade och i många avseenden nytänkare. Fyra av kvinnorna har fått ekonomiskt stöd vid start men bara en har gått någon form av utbildning vid start. Så mycket som sju är positiva till kvinnliga företagsrådgivare. Ingen har haft några stora svårigheter i barndomen utan en trygg och bra barndom. Fem av de elva kvinnorna har företagstradition. Här upplever sig inte så många som ”pappas flicka” utan starka mammor är här vanligast. Även här, liksom i de övriga kategorierna, är livsstilen

fokuserad på goda relationer med familjen och att umgås med varandra. Pengar är viktiga för företaget, men inte för deras egen del.

Denna kategori företagare har utmanat mycket i livet, både i tidigare anställningar och i företagandet. Företagandet har blivit ett sätt att förverkliga sig, som för många av de andra i studien, men kanske mest för de som brutit mot en traditionell kvinnoroll. De har inga stora problem med marknadsföring av sig själva och företaget, och flera är utmärkta marknadsförare och de har ett bra nätverk. Några har trots att de är okonventionella och företagssamma svårt att ta betalt och konkurrera och en företagare säger att "det är obehagligt att konkurrera - att säga att man är värd något". Ett vanligt påstående är att man måste vara mycket duktigare än män om man ska bli tagen på allvar som företagare. Många av kvinnorna i denna kategori har anställd personal och de föredrar en platt organisation och inte att sitta på en piedestal. De deltar i arbetet på alla plan och vill lösa problem tillsammans med de anställda. Många av företagen i denna kategori har tagit stora risker i sitt företagande både för att de nyorienterat i sin bransch och för att de brutit mot en traditionell kvinnoroll. Vissa har haft en mentor men långt ifrån alla. Bland starka sidor hos kvinnor i företagarrollen anför de att ta väl hand om personal och ge kunder bra service liksom försiktighet för att klara sig imorgon också.

Situationen idag, närmare bestämt 1992, var god vad gäller lönsamhet. Likaså finns resurser till vidareutbildning och kompetensutveckling, men tiden är knapp. Men en av företagen tycker "att vi kvinnor överutbildar oss. Det handlar inte om att utbilda sig, det handlar om att våga". De har ett stort stöd av familjen och deras män ställer upp i stor omfattning som de för övrigt gjort hela tiden. De har visioner om framtiden och ser ljus på framtiden både för sitt eget företag och för kvinnors företagande i allmänhet. Men "kvinnor måste satsa på att tjäna mer pengar" säger en företagare medan en annan påpekar att "man måste vara kreativ och inte vara så himla rädd".

Delstudie 2

Vid den uppföljande studien som genomfördes fyra år senare, och som utgör delstudie 2 i denna avhandling, hade jag en större förkunskap och området kvinnors företagande hade också utvecklats både i Sverige och internationellt. Vid denna studie kunde mitt arbetssätt inte betecknas som helt induktivt, som vid delstudie 1, utan snarare med ett inslag av abduktion. Detta innebar för min del att jag till viss del utgick från befintlig teori om t ex entreprenörskap när jag konstruerade mina frågor. En viktig del i förståelsen var också den föregående studien som givit mig större kunskap om området. Jag var ändå öppen för idéer och förslag som de intervjuade hade att tillföra. Den alternering mellan teori och empiri som karaktäriserar abduktion, innebar för min del att jag trots att jag använde mig av befintlig teori vid tolkning av text också var öppen för det som kunde upptäckas i mina data och lyfta upp detta.

Urvalet var vid denna studie givet eftersom det var en uppföljande studie. Alla kunde dock inte nås utan ett bortfall uppstod på tre företag. Antalet företagare och före detta företagare som intervjuades var därför 27 av de ursprungliga 30. Ett antal, närmare bestämt åtta, hade gått i konkurs eller avvecklat sitt företag. Tre hade dock startat på nytt och därmed blev antalet 22 som drev företag. De övriga fem som intervjuades hade vid tillfället en anställning efter att man gått i konkurs eller avvecklat företaget. Frågeställningen rörde hur företagarnas föreställningar om företagarrollen förändrats sedan delstudie 1 genomfördes samt om man kan identifiera och problematisera någon speciell grupp företagare som representerar det som entreprenörskaplitteraturen t ex (Johannisson, 1992, 2005) och Landström, (1999) betecknar som modernt entreprenörskap. Frågeguiden korrigerades med jämna mellanrum allteftersom de bandade intervjuerna framskred och de skrevs ut ordagrant liksom vid delstudie 1.

Kodning var även här först mer öppen för att bli mer fokuserad och selektiv. Även vid denna studie arbetade jag med stora pappersark vilket för min del ökat kreativiteten och överblickbarheten. Denna gång använde jag dock ett ark för varje intervjuad företagare där jag högst upp noterade varje tema eller empirisk indikator t ex de senaste fyra åren, föreställningar om företagarrollen, kvinnor och mäns företagande, affärer och nätverk, marknad/kundvård, risktagande, identitet och företagande. Arbetssättet även vid denna studie var i enlighet med grundad teori, men tack var en större förståelse för området och med utgångspunkt i befintlig teori, kan analysen betecknas som tolkande. Man kan dock säga att den teori jag använt grundats i data. Empiriska indikatorer var följande;

Några turbulenta år

Lågkonjunktur

Omsättningsförändring

Konkurser/avveckling av företaget

Företagarrollen

Föreställningar om företagarrollen, förändring mellan 1992 och 1996

Kvinnor och män i företagarrollen, likheter och skillnader. Förändring mellan 1992 och 1996

Identitet med entreprenörskap/företagande

Låg eller hög identitet med att vara företagare

Affärer och nätverk

Att växa, kvantitativt eller kvalitativt

Förändring och utveckling

Nätverkets karaktär

Organisering av företaget

Risker

Finansiell risk

Psykologisk risk
Social risk

Marknad och kundvård

Att ta betalt och konkurrera, förändring mellan 1992 och 1996

Att marknadsföra sitt företag och sig själv, förändring mellan 1992 och 1996

Kundvård, att ta hand om och visa omsorg

Med hjälp av de olika pappersarken som kunde visa på empiriska indikatorer som utkristalliserats under kodningsproceduren, samt respektive intervjuads utsagor, kunde jag identifiera olika kategorier/begrepp. Till min hjälp hade jag naturligtvis delstudie 1 och den kunskap jag fått där. Sätillvida var vissa teman föridentifierade i förhållande till vid delstudie 1. Jag var ändå öppen för idéer i data som kunde komplettera dessa teman.

Jag ville dock vid denna uppföljande studie lyfta upp en kategori som visade på modernt entreprenörskap. Genom att se skillnader och likheter mellan indikatorer och dess utsagor och konsistens mellan indikatorer, återigen en komparation, kunde fem kategorier företagare identifieras varav en representerade modernt entreprenörskap nämligen de *Visionära entreprenörerna*. De övriga kategorierna kallade jag de *Förvaltande ledarna*, de *Traditionella mångsysslarna*, de *Professionella konsulterna* och de *Entusiastiska idékläckarna*. Denna typologi eller kategorisering var mer differentierad än den i delstudie 1 och kan ses som en fortsättning på denna, även om kategorierna namngetts annorlunda. Tre kategorier representerar förvaltande företagare nämligen de *Traditionella mångsysslarna*, de *Professionella konsulterna* (förvaltande) och de *Förvaltande ledarna*. Tre kategorier är mer skapande och nyorienterande nämligen de *Entusiastiska idékläckarna*, de *Professionella konsulterna* (skapande) och de *Visionära entreprenörerna*.

Typologin såg ut på följande sätt:

		Förhållande till den kvinnliga företagarrollen		
		Grad av förändring		
Förhållande till branschen	Ringa	Ringa	Omfattande	
Grad av nyorientering		De Traditionella mångsysslarna (Förvaltande)	De Professionella konsulterna (Förvaltande)	De Förvaltande ledarna (Förvaltande)
	Omfattande	De Entusiastiska idékläckarna (Skapande)	De Professionella konsulterna (Skapande)	De Visionära entreprenörerna (Skapande)

Figur 7. En utökad typologi

Många forskare bl a Starrin m fl (1991) pekar på att intuition och tanke hopp kan spela en avgörande roll vid upptäckter inom forskningen. Jag skulle kunna beteckna det ögonblick då det stod helt klart för mig hur jag skulle namnge de olika kategorierna ovan som ett tanke hopp. Jag skrev omedelbart ner dem på en lapp för att inte

glömma beteckningarna. Detta hade dock föregåtts av ett intensivt kodnings- och tolkningsarbete som hade förberett mig för en plötslig förståelse. Tolkningsarbetet var dock inte helt avslutat utan det pågick ännu en tid. Detta gav mig en möjlighet att ytterligare reflektera över hur jag namngivit kategorierna och att de väl beskrev viktiga egenskaper hos dessa.

Kategorierna och dess egenskaper är som följer:

De Traditionella mångsysslarna

Fyra av företagarna befinner sig i denna kategori. De kommer alla från *Traditionalisterna* och de intar alltså samma position som i typologin 1992. Branscher som finns i denna kategori är t ex hantverk och sjukvård. De hade det knapert vid förstudien och har det knappast bättre nu. Ingen har dock gått i konkurs under turbulensen i mitten av 1990-talet. Föreställningen om företagarrollen är att driva i liten skala och tanken på att växa finns inte. Deras synsätt har inte förändrats sedan jag såg dem senast och de är uppgivna inför sin situation. De arbetar inom typiskt kvinnliga branscher där lönsamheten är dålig. De har intressanta idéer men har svårigheter att genomföra dessa. Någon har extraarbete för att klara försörjningen. De upplever skillnader mellan män och kvinnor i företagarrollen och en företagare säger "Män som är företagare är tuffare än vad kvinnor är".

De Traditionella mångsysslarna känner hög identitet med företagarrollen vilket är mycket förvånande med tanke på de små företag de har som knappast ger någon försörjning. Att de trots allt känner sig som företagare beror sannolikt på att de har förebilder ute på den landsbygd där de bor där det finns liknande företag. Det tunga i företagandet kan också bero på att de upplever att vara företagare starkt. De är knappast affärsmissiga i sitt företagande, tar små risker eftersom de har sitt företag i hemmet. De är förhållandevis rädda för finansiell risk, betydligt mindre för psykologisk och social risk. Några av kvinnorna har dock gjort mindre förändringar och försöker ta bättre betalt för sina tjänster. De är isolerade i sina verksamheter och deras nätverk har inte utökats sedan jag såg dem senast. Marknadsföringen är fortfarande ett stort problem. Både vad gäller att prata för sin sak men också för att det saknas pengar till marknadsföring. Att ta betalt är fortfarande ett stort problem och någon av företagarna har gjort upp en prislista som underlättar att ta betalt. Kundvården går däremot bättre och tycker att trogna kunder är viktiga påpekar flera. Kundvård är lite av en kurators arbete säger en företagare.

De Professionella konsulterna (Förvaltande)

I kategorin *de Professionella konsulterna* som är förvaltande återfinns tre företagare. Två från *Traditionalisterna* och en från *Förvaltarna*. De kunde alltså även vid delstudie 1 återfinnas bland förvaltande företagare. De har inte i någon högre grad drabbats av turbulensen under mitten av 1990-talet. De tre arbetar som psykolog, sjukgymnast och advokat. Deras syn på skillnader på män och kvinnor i företagarrollen är skiftande

och man kan återfinna både de som upplever skillnader men också de som inte tycker det är något problem.

De har låg identitet som företagare och en starkare identitet med sin yrkesroll. Det förefaller som de lika gärna kunde vara anställda. De har inga egna anställda och har inte tagit några större risker i sitt företagande liksom att de inte har några tillväxtambitioner eller är särskilt affärsmässiga. De vinnlägger sig däremot om att skapa ett nätverk runt sig och sitt företag med andra konsulter/ensamföretagare för ömsesidig nytta. Marknadsföring är inte deras intresseområde. Kundvård kunde de ägna sig mer åt.

De Förvaltande ledarna

Alla sex företagare i denna kategori befann sig i typologin från 1992/delstudie 1 bland *Förvaltarna*. Inga omdefinitioner har alltså skett. Vissa företag har haft det besvärligt under 1990-talets mitt och fått känna på turbulensen genom bl a krisen i byggbranschen. Ett företag som var nära konkurs köptes upp av ett större byggföretag och ett mellanstort företag som tillverkade husmoduler gick i konkurs. Hon tillhörde dock bortfallet på totalt tre stycken när denna studie genomfördes eftersom hon pensionerat sig och flyttat utomlands. Andra branscher i denna kategori är revision och försäljning av brandredskap. De *Förvaltande ledarnas* syn på företagarrollen är traditionell och de har ärvt sitt företag eller tagit över kunder från förra arbetsgivaren. Dessa företagare stämmer med bilden av hur traditionella småföretagare beskrivs i litteraturen och de nyorienterar inte i sin verksamhet i någon högre grad utan förvaltar företag vidare. Vad gäller synen på män och kvinnor som företagare finns en stor variation alltifrån att "Det är en väsentlig skillnad på män och kvinnor..." till att "Jag tycker det där med man och kvinna är överdrivet".

De *Förvaltande ledarna* identifierar sig med en traditionell och väl känd och institutionaliserad syn på företagande. Kanske inte så underligt att de känner en stark identitet med företagarrollen. De är inte i någon högre grad inriktade på förändring och att utveckla och växa och göra nya affärer prioriteras inte. Processen är statisk och försök till utveckling görs halvhjärtat. Risktagandet är lågt och man försöker bibehålla de kunder man har och söker inte nya. Nätverket består av gamla kontakter ibland från den tid fadern drev företaget. Marknadsföring är inte deras starka sida utan ses mestadels som en kostnad. De förlorar kunder och det vore angeläget att de ägnade sig mer åt kundvård.

De Entusiastiska idékläckarna

I denna kategori kan man återfinna fem företagare vilka tre kommer från *Skaparna* och en från *Modernisterna*. En kommer från *Traditionalisterna*. Tre företag har alltså samma position som i delstudie 1 medan ett förflyttat sig i sidled från *Modernist* till *Skapare* eller i denna studie kallad de *Entusiastiska idékläckarna*. Ett företag har däremot omdefinierats och kommer från *Traditionalisterna* vilket kan ses som en

större omdefiniering då denna företagare kommer från den förvaltande gruppen. Orsaken till detta är att jag fått en djupare förståelse för fallföretagen och därmed gjort omdefinitioner. De *Entusiastiska idékläckarna* har varit illa under 1990-talets lågkonjunktur och under dessa turbulenta år skedde fyra konkurser i denna kategori. Kvinnorna i denna kategori är entusiastiska och fyllda av skaparglädje men har dålig kunskap om vad företagande innebär. De återfinns i branscher som t ex kläddesign och hälso- och kostrådgivning. I deras syn på företagarrollen tas störst utrymme till skapande verksamhet och mindre till själva affärsverksamheten. Samma inställning hade de 1992 och den har inte förändrats. De driver företag inom typiskt kvinnliga branscher och de upplever skillnader mellan mäns och kvinnors synsätt vad gäller företagande. En säger ”Det är skillnad. Mäns tänkande är annorlunda. De tar inte privatlivet som vi kvinnor gör. De koncentrerar sig på en sak och gör det”.

De känner mycket lite identitet med att vara företagare vilket kanske är förklarligt. En företagare säger ”Jag upplevde mig inte som företagare över huvudtaget. Inte förrän jag fick uppleva ansvaret med företaget”. De har inte något stort och framförallt inte något stabilt nätverk och har inte skapat fungerande inre relationer. Nya idéer avlöser varandra och man tar sig inte tid att genomföra affärsprojekt i syfte att tjäna pengar. De har inte lyckats skapa någon struktur i företagen och de var i samma situation redan vid genomförande av delstudie 1. Vissa har tagit stora risker med belåning av bl a sin bostad och konsekvenserna av konkurser har ibland varit stora. När de fyller in enkäten om risktagande visar det sig att de är mycket oroad för finansiell risk, vilket inte är svårt att förstå med de erfarenheter de har av konkurser. De graderar också psykologisk risk (att misslyckat) högt men social risk (vad skall folk tycka) bryr de sig mindre om. De är oblyga kvinnor som inte har särskilt stora problem med marknadsföring. Kunderna vårdar de dock inte särskilt bra med sin ryckiga verksamhet. Att ta betalt kvarstår dock som ett problem.

De Professionella konsulterna (Skapande)

I denna kategori ingår fem företagare, alla från kategorin *Modernisterna*. Såtillvida har de hela tiden tillhört de nyorienterande och skapande företagarna. Branscher som de driver konsultverksamhet inom är t ex utbildning och marknadsföring. De har undkommit 1990-talets lågkonjunktur med efterföljande turbulens. Synen på kvinnor och män i företagarrollen växlar och uttalande som speglar detta är ”Kvinnliga företagare är nog mer försiktiga med pengar. Jag kan bara se på mig själv, vi har knappt köpt nya kontorsmöbler utan begagnat” eller ”Jag jobbar hellre med män”. Jag tycker att män pratar mer om det man ska prata om och inte en massa annat”.

De känner liksom de övriga *Professionella konsulterna* svag identitet som företagare och identifierar sig snarare med sin yrkesroll. Det förekommer att några har till hjälp en kontorist/sekreterare. De tar heller inga större risker i sitt företagande men är mer inriktade på utveckling av sig själva och företaget än de förvaltande konsulterna som beskrivits ovan. De planerar dock ingen kvantitativ tillväxt utan snarare personlig utveckling. De är utåtriktade och några t ex hon som arbetar som utbildningskonsult

vill gärna driva förnyande projekt liksom även läkaren som har andra idéer än de som Landstinget förespråkar. Företagarna i denna kategori är orädda kvinnor och befinner sig i stor utsträckning i branscher som är otraditionella för kvinnor. De har ett bra nätverk och är förhållandevis duktiga att marknadsföra sig själva och är synliga i media. De vill hålla hög kvalitet på kundvärden och en företagare säger att ”Jag vill först och främst leverera kvalitet och sedan kommer priset”.

De Visionära entreprenörerna

I denna kategori ingår fyra företag. Ett kommer från kategorin *Skaparna* och tre från *Modernisterna*. Tre av företagen återfinns alltså där de befann sig i delstudie 1 medan ett företag, en *Skapare*, omdefinierats och förflyttats men fortfarande inom den grupp företagare som kan betecknas som skapande företagare. Denna företagare drev ett företag inom rehabilitering medan de andra tre driver företag inom bilhandel, musikbranschen och en flyttfirma. De *Visionära entreprenörerna* har trots lågkonjunktur i mitten av 1990-talet, och den turbulens som rådde i samhället med upprepning av landets ekonomi, klarat sig bra. Den föreställning de har om företagarrollen är att förnya och utveckla sina företag kontinuerligt. Den dynamik de utstrålar gestaltar väl deras arbetssätt av små förändringar vilket är det stabila i deras process. De var duktiga marknadsförare vid delstudie 1 och är också det numera. Kanske är det en stor del av förklaringen till att de klarat sig bra. Med hjälp av modern entreprenörskapsteori av bl a Landström (1999) och Johannisson (1992, 2005) kan jag förstå deras sätt att driva sina företag. De skapar en mer kollektivistisk företagarroll till skillnad mot den bild traditionell entreprenörsforskning ger av entreprenören som en ensam person som arbetar för sin framgång. De skapar team i sina företag och även ett nätverk runt företaget. I två fall är man delägare i företaget. De är okonventionella kvinnor som brutit mark och arbetar i för kvinnor otraditionella branscher. De har en otraditionell syn på kvinno- och mansroller, och en kvinna säger ”Jag har aldrig i mitt liv känt mig särbehandlad för att jag är kvinna och det har jag inte känt i min egenskap av företagare heller”. En annan säger ”Jag lyssnar på andra. Att lyssna innebär inte att vara svag utan att man är bredare i sitt synfält och att slutresultatet blir bättre”.

Det är inte självklart att man känner identitet som företagare från början. Det är en känsla som växer fram allteftersom tiden går. De intervjuade har fått svara på en enkät och gradera i hur hög grad man känner identitet som företagare. De känner förhållandevis låg identitet som företagare kanske för att de skapat en mer modern företagarroll i förhållande till den traditionella. De identifierar sig själva också mer med verksamheten än själva företaget. Det gjorde de även vid tidpunkten för delstudie 1. Deras utåtriktade sätt och goda förmåga att skapa relationer är här en styrka i deras affärsverksamhet. Detta har de nytta av både när de skapar team inne i företaget liksom när de arbetar med sitt yttre nätverk. De är inte rädda för risker vare sig för finansiell risk eller social eller psykologisk risk. Tilläggas skall att alla de intervjuade i denna uppföljande studie har fått fylla i en enkät vad gäller deras syn på risktagande liksom vad gäller identitet för att ge en fingervisning som stöd för deras uttalande.

De *Visionära entreprenörerna* är duktiga på marknadsföring och kundrelationer. De ägnar halva sin tid, ca 40-50%, till marknad och kundvård. De har heller inte problem med att ta betalt för sin vara eller tjänst. De *Visionära entreprenörernas* samspel med kunder och andra aktörer på marknaden är viktig för att kommunicera visioner och utveckla en känsla för vad marknaden vill ha.

Delstudie 3 och 4

Jag kunde också vid analys och tolkning av data se en framväxande huvudkategori i form av sociala konstruktionsprocesser som understödjer de olika företagartylarna. De *Visionära entreprenörerna* ledsagades av en dynamisk process, de *Förvaltande ledarna* av en statisk process medan de *Entusiastiska idékläckarnas* process är mycket bräcklig. Konstruktionsprocesser som jag sedan har fördjupat i delstudie 3 och 4, men framförallt i den omslutande kappan.

Från att ha studerat företagen i delstudie 1 och den uppföljande studien/delstudie 2 har fokus legat på både företaget och företagen i delstudierna 3 och 4. Denna senare studie, som resulterade i två vetenskapliga artiklar, kan betecknas som en fallstudie där insamling av empiri var färdigställd år 2000. Genom att se på hela företaget och intervjua anställda och kunder har jag fått en bättre bild av hur företagen fungerar och hur företagens företagartyl påverkar företaget. Ett metodval kunde också ha varit att göra en större kvantitativ studie som en fortsättning på de två tidigare studierna. Detta hade inte givit den fördjupade förståelse av den diskrepans som förelåg mellan de uttalanden som gjordes av företagen att de arbetar i team men i verkligheten hade problem med samarbetet.

De fall som djupare studerats, närmare bestämt fem, är hämtade ur kategorierna de *Visionära entreprenörerna* och de *Förvaltande ledarna*. Vilka dessa fall är kräver en förklaring. Bland de två *Förvaltande ledarna* återfinns en revisionsbyrå och ett företag som säljer brandutrustning. Bland de *Visionära entreprenörerna* fanns ett bilföretag, ett musikföretag och ett företag som arbetade med rehabilitering. Fallstudien resulterade i två vetenskapliga artiklar med olika teoretiskt perspektiv. I delstudie 3, som är den första artikeln med titeln; *Team building in small businesses owned by women*, finns fyra av de ovan nämnda företagen beskrivna nämligen musikföretaget, företaget som arbetade med rehabilitering, revisionsbyrån och företaget som säljer brandutrustning. I delstudie 4 som resulterade i en artikel med titeln; *Team-oriented women entrepreneurs – a way to modern management*, finns också fyra företag beskrivna med bara delvis desamma, nämligen revisionsbyrån, brandutrustningsföretaget, bilföretaget och musikföretaget. Under avsnittet Reflektion över mitt empiriska material finns också en diskussion om inblandade fallföretag i studierna. Och eventuella omdefinieringar jag gjort.

Jag har i delstudie 3 och 4 inte skapat nya kategorier utan fördjupat min kunskap om dessa fem företag. Fallstudien var av kvalitativ art men med kvantitativa inslag. Personliga intervjuer genomfördes med ägaren/delägarna i företaget liksom med anställda. Kunders attityder undersöktes också via enkätundersökning. Jag befann

mig ute på företagen 3-4 dagar i månaden under ca ett år. Det material som samlats in var utskrivna intervjuer, anteckningar från mina vistelser ute i företagen, dokument om företagen i fråga och kundenkäter. Kodningen av utskrivna intervjuer har skett mer tolkande och fokuserat eftersom jag haft en god förkunskap om de olika kategorierna. Det har också funnits olika typer av data, och bara ett fåtal kategorier att arbeta med, vilket också inneburit att jag ägnat mer tid att tolka och förstå utsagor och agerande i varje kategori. Till hjälp har jag haft teori om att skapa team, nätverk, entreprenörskap och kundrelationer. Viktiga teman var team/arbetsgrupp, anställda/delägare, ledarskap, kunder, samarbetspartners, nätverk och samhälle. Typologin visar på en variation vad gäller förmåga hos de inblandade företagen att skapa goda inre och yttre relationer.

De studerade företagen

Bilden nedan, Figur 8, visar samtliga studerade fall i de olika delstudierna. I delstudie 1 studerades 30 företag. I delstudie 2 studerades 27 företag eftersom ett bortfall uppstod på tre företag nämligen byggindustrin bland *Förvaltarna* och transportföretaget och företaget som arbetade med data/cadcam bland *Modernisterna*. I delstudie 2 intervjuades alltså 27 företag men åtta företag hade gått i konkurs eller avvecklats. Tre av dessa startade dock företag igen och 22 drev alltså företag vid denna tidpunkt. Jag intervjuade dock fem företagare som hade fått anställning efter konkursen eller avvecklingen och på så sätt blev antalet 27. I delstudie 3 och 4 studerades fem företag. I delstudie 3 var de musikföretaget, revisionsbyrån, företaget som arbetar med brandredskap och rehabiliteringsföretaget. I delstudie 4 var de studerade företagen delvis desamma nämligen musikföretaget, bilföretaget, revisionsbyrån och företaget som arbetar med brandredskap.

Den omslutande kappan

De fyra delstudier som ingår i denna avhandling kan sägas utgöra empirinära studier. För att använda Glasers (1978) ord, utgör de det substantiella området. I den omslutande kappan fördjupar jag ytterligare min förståelse för de olika sätten att konstruera företag rollen och hur detta påverkar företaget. Bakom de olika företagartilar som de studerade företagen förtärder ligger bakomliggande sociala processer. För att förstå dessa utgår jag från befintlig teori på området, nämligen den teori som handlar om hur vi socialt konstruerar vår verklighet, beskriven av Berger & Luckmann (1966/1991), samt Karl Weicks (1979, 1995, 2001) beskrivning av konstruktionsprocessen. Med hjälp av ovan nämnda teorier tas ett steg från substantiell och mer konkret teori till abstrakt teori, vilket kan ses som steg två.

Delstudie 1

TRADITIONALISTER	FÖRVALTARE
Hantverk Syateljé Hantverk/Taxi Hantverk Psykolog Sjukgymnast Dansstudio	Brandredskap Revision Bygghusuthyrning Hotell/restaurang Sågverk Advokat Data/tryckproduktion Byggingeniör
SKAPARE	MODERNISTER
Rehab/friskvård Kostrådgivning Rehab Kläddesign	Musikproduktion Bilföretag Flyttföretag Föreläsare/konsult Multimedia/utbildning Data/konsultation Läkare Utbildningskonsult Marknadskonsult Transport Data/CadCam

Delstudie 2

DE TRADITIONELLA MÅNGSYSSLARNA	DE FÖRVALTANDE LEDARNA	DE PROFESSIONELLA KONSULTERNA
Hantverk Syateljé Hantverk/Taxi Hantverk	Data/tryckproduktion Revision Bygghusuthyrning Brandredskap Hotell/restaurang Sågverk	FÖRVALTANDE Psykolog Sjukgymnast Advokat
DE VISIONÄRA ENTREPRENÖRERNA	DE ENTUSIASTISKA IDEKLÄCKARNA	DE PROFESSIONELLA KONSULTERNA
Flyttföretag Rehab/friskvård Bilföretag Musikproduktion	Dansstudio Kostrådgivning Föreläsare/konsult Rehab Kläddesign	SKAPANDE Marknadskonsult Data/konsultation Multimedia/utbildning Läkare Utbildningskonsult

Delstudie 3

FAMILY/ COLLEAGUES	CIRCLE OF ACQUAINTANCES	FRIENDS
Revision Brandredskap	Rehab/friskvård	Musikproduktion

Delstudie 4

THE MANAGING LEADERS	THE VISIONARY ENTREPRENEURS
Revision Brandredskap	Musikproduktion Bilföretag

Figur 8. De studerade företagen

Jag har nu återigen läst igenom mitt intervjumaterial och lyssnat till inspelade intervjuer från delstudie 1 och framåt. Denna gång för att förstå de mycket stabila processer som ligger bakom de *Förvaltande ledarnas* sätt att arbeta och den mer dynamiska process som karaktäriserar de *Visionära entreprenörerna*. En tredje mer bräcklig process ligger bakom de *Entusiastiska idékläckarnas* arbetssätt. Resultatet av de olika processerna, med deras olika egenskaper, är de tre företagartilar. Redan vid den uppföljande studien kunde jag skönja processer som låg bakom företagarnas sätt att driva företag, nämligen en dynamisk, en statisk och en bräcklig företagartil. Det kan ses som en styrka att redan på den substantiella nivån se att det finns olika sätt att konstruera företagande. Även om jag inspirerats och utgått från välkänd teori om sociala konstruktionsprocesser vid min tolkning har den grundats i data.

Många teorier om basala sociala processer - BSP (Glaser, 1978 sid 100-109) är redan kända så det finns igen anledning att upptäcka nya. Enligt Glaser finns två sätt att identifiera BSP nämligen genom egen upptäckt eller något som växer fram och vidareutvecklas från en BSP som skapats av någon annan. Det förra innebär att man upptäcker BSP i den substantiella teorin, i studier av enhet. I och med detta övergår forskaren till att studera process. Man har här upptäckt BSP själv till skillnad mot när man funnit en passande BSP som någon annan konstruerat eller som Glaser uttrycker det "Since many BSP's are known already, some analysts may prefer the second model" (ibid, sid 108). Tilläggas bör att den senare modellen kan tyckas deduktiv men han eller hon följer grundad teoris arbetssätt för att slutligen knyta an till lämplig teoretisk ram.

BSP har i denna studie knutits till teorier om social konstruktion och meningsskapande till vilka de flesta kategorierna i min studie kan relateras. De *Visionära entreprenörerna* ledsagas av en dynamisk konstruktionsprocess, de *Förvaltande ledarna* av en ultrastabil process och de *Entusiastiska idékläckarna* av en ultraflexibel konstruktionsprocess. I den omslutande kappan har jag lyft upp dessa tre företagartilar och deras bakomliggande process. Vid genomläsning av de intervjuer som gjorts med dessa företagare har jag i högre grad utgått från förutbestämda begrepp som aktiv - passiv, social - isolerad och stabil/statisk - dynamisk - flexibel. Berger & Luckmanns och Weicks teorier om hur vi socialt konstruerar vår verklighet har varit till stor hjälp för att förstå att det finns en variation i vår konstruktion av verkligheten, i detta fall företagarnas verklighet. Att framställda småföretagare som en homogen grupp kan innebära svårigheter att förstå fenomenet både för företagaren själv och för de som möter företagare i sitt dagliga arbete på t ex banker, i rådgivning mm.

Kreativitet och fantasi i en systematisk process

För att bringa reda i den stora mängd data jag samlat in kräver det att man systematiskt behandlar sitt material. Läser, kodar, läser igen, gör fortsatta urval, analyserar, sorterar, läser teori, tolkar osv. Det är en omfattande process som måste få ta tid. Under arbetets gång får man kontinuerligt idéer som det är lätt att glömma bort. Vid det

något okonventionella arbetssätt jag använt med de stora pappersarken, som jag timvis suttit och studerat, har idéer uppkommit som jag varit snabb med att skriva ner för att inte glömma. Enligt Glaser (1978) är det viktigt att skriva sk memos/teoretiska minnesanteckningar. Det kan vara idéer i form av enstaka ord, en mening eller några sidor. Något jag instämmer i. För min del har jag valt att skriva ner viktiga tankar för hand i anteckningsböcker. Man kan naturligtvis också använda dator, men för egen del har flödet av idéer fått en mer obruten följd genom anteckningar för hand. Att göra kortare utkast, som kontinuerligt revideras, är en viktig del i processen att skapa kategorier och begrepp. Det är en källa att ösa ut många år senare. Memos är en del i den jämförande, komparativa processen och man tvingas till att reflektera. Hoppas man över att kontinuerligt skriva kortare utkast kan redovisning av studiens resultat bli tunn. Man kan då också falla tillbaka till en alltför deskriptiv nivå och inte se framväxande mönster. Något som bl a Karlsson m fl (1997) varnar för. Begreppsutveckling ska visserligen ta sin utgångspunkt i förståelse av verkligheten med samtidigt leda till ett överskridande av densamma.

Exempel på kortare utkast är hämtat från delstudie 2 där jag arbetade mycket med att identifiera de *Visionära entreprenörerna* och vad som karaktäriserade deras moderna företagarstil.

En mening som återkom hos samtliga entreprenörer var;

"Jag fick klara mig själv och göra som jag ville".

Denna utsago tolkade jag som att ligga till grund för deras självständiga sätt och mod att gå sin egen väg. Något som entreprenörsforskningen också visar, t ex Johannisson (1992) och Johannisson & Lindmark (1996), nämligen att entreprenörer har god självtillit och bryter mot vedertagna mönster.

Ett annat utkast som speglar utsagor av de *Visionära entreprenörerna* lyder som följer;

"Man får inte dra några gränser utan hugga i och inte vara rädd för att ta tag i saker".

Detta belyser deras företagsamhet och prestigelösa sätt. De är inga revirmänniskor utan kan också vara med och göra grovjobbet i företaget. En bra utgångspunkt för att arbeta i team.

Ett tredje utkast som var till hjälp när jag ville identifiera och lyfta upp en kategori som arbetat i team och nätverk visar nedanstående som är en sammanfattning av de *Visionära entreprenörernas* syn på sina relationer till andra.

"Vill inte driva företaget ensam. Är beroende av arbetskamrater att bolla

idéer med. Vill vara en i gänget. Behöver någon att prata med om problem uppstår för man löser problemet medan man pratar”.

Entreprenörerna vill ha relationer med andra och söker stöd hos andra. Ett vanligt uttalande är att jag är en känslomänniska eller jag är både känslig och stark. Att vara känslig ser man som en styrka. Inte som en svaghet som kan bli ett hinder i affärsverksamhet.

Att ställa frågor till data är viktigt både vid den öppna och selektiva kodningen. Frågor som har varit lämpliga att ställa är; Vad beror det på att de olika kategorierna skiljer sig åt på ett så grundläggande sätt? Varför uppvisar vissa ett stabilt mönster medan andra uppvisar ett mer dynamiskt mönster? Varför arbetar så få i team när så många påstår sig göra det?

Reflektion över mitt empiriska material

Denna avhandling bygger på ett omfattande longitudinellt empiriskt material. Den från början induktiva ansatsen har allteftersom min egen förståelse för materialet ökat givit möjlighet till djupare reflektion över mina resultat. Alvesson & Sköldberg (1994) tar upp vikten av att kvalitativ forskning är poängrik. Empiriskt material möjliggör intressanta tolkningar men inte enbart, utan det ger snarare inspiration och argument för poängrik tolkning. En rik empiri ges dock betydligt bättre möjligheter till poängrika tolkningar. Sådan forskning möjliggör ny förståelse av ett fenomen, bryter mot tidigare tänkande och problematiserar (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Reflektion uppstår i skärningspunkten mellan olika nivåer i tolkningsprocessen. Figur 9 visar på de olika nivåerna.

God kvalitativ forskning karaktäriseras av en rimlig nivå av empirisk förankring och trovärdighet, tolkning av innebörder, kritisk tolkning och självkritisk reflektion samt medvetenhet om språkets betydelse och begränsningar. Den empiriska nivån, det första steget i ovanstående figur, innefattar de fyra delstudierna. De två första delstudierna räckte dock inte för få en djupare förståelse. Därför genomfördes en fallstudie av fem företag av de ursprungliga 30 som intervjuats vid delstudie 1 och den uppföljande studien/andra delstudien. Fallstudien resulterade i två vetenskapliga artiklar som återfinns som delstudie 3 och 4. Detta ökade mina möjligheter att förstå och reflektera över sådant som framkommit i intervjustudierna. En längre tids deltagande observation, som är vägledad av reflektion, kan ge bättre tyngd åt argument hur man tolkar social verklighet, påpekar Alvesson & Sköldberg. Uttalandet som många av de intervjuade kvinnorna gjorde ”att här arbetar vi i team” fick jag en djupare förståelse för och kunde därmed ompröva. Vid vistelse ute i företagen såg jag att inte alla som sade sig arbeta i team verkligen gjorde det. Endast ett fåtal företag hade skapat team, nämligen de *Visionära entreprenörerna*. Detta är bara ett exempel, om än viktigt, på att det är betydelsefullt att samla in empiri som representerar fler

synpunkter än i detta fall ägarens. Det som kunder och anställda kunde bidra med gjorde att jag blev mer kritisk till ägarnas utsagor.

Element/nivå	Fokus
Interaktion med empiriskt material	Utsagor, egna observationer mm
Tolkning	Bakomliggande innebörder
Kritisk tolkning	Ideologi, politik, social reproduktion
Självkritisk och språklig reflektion	Egen text, auktoritetsspråk, selektivitet

Figur 9. Tolkningsnivåerna. Alvesson & Skoldberg (1994, sid 325) Tolkning och reflektion.

Den långa tid som jag följt de studerade företagen har givit mig möjligheten att identifiera processer som ligger under olika företagartilar. För att förstå dessa har jag i denna omslutande kapp arbetat mer teoridrivet och här tagit hjälpa av teori om grundläggande sociala processer, vilket jag varit inne på tidigare. Jag valde att grundligt sätta mig in i några forskares teorier nämligen Berger & Luckmann (1966/1991) och Karl Weick (1979, 1995, 2001), snarare än att läsa in ett stort antal teorier vilket lätt ger en ytlig kunskap. De valda teorierna har dock prövats mot och grundats i data. Den omslutande kappan kan betecknas som det andra steget i ovanstående figur där jag identifierat bakomliggande innebörder i form av de tre processer som vägleder olika företagartilar.

Jag har ställt mig kritisk till, och som ett tredje steg, problematiserat den vedertagna beskrivningen av entreprenören som en ensam person som lyckats och blivit något av en hjälte. Jag har kunnat identifiera en grupp företagare, de *Visionära entreprenörerna*, som arbetar tillsammans i team. De vill inte arbeta ensamma utan ser styrkan i att arbeta nära andra människor. Trots att de vill arbeta i team händer det dock att de ensam lyfts fram i t ex media och att teamet som helhet inte blir synligt. Det förefaller som det finns en önskan att gestalta den ensamma framgångsrika entreprenören av vissa aktörer inte bara av media utan också av banker och rådgivare till företagare. Kanske beror det på att få företag arbetar i team och att det är något som man sällan möter och därmed inte känner igen och förstår värdet av. I denna studie är det endast de tre *Visionära entreprenörerna* som lyckats skapa team.

Att reflektera över sitt eget angreppssätt och hur man arbetat är en viktig del i forskningsprocessen. Att lyfta de positiva och tjusiga exemplen, och inte balansera och kritiskt granska dessa, är inte ovanligt påpekar Alvesson & Skoldberg. De *Visionära entreprenörerna* driver sina företag med framgång men även denna företagartil har sin sårbarhet vilket framgår av det tidigare skrivna. Det kräver mycket energi att skapa team och att underhålla relationer något som kan bli svårt att hantera när det händer omvälvande saker i privatlivet. De *Förvaltande ledarna* och de *Entusiastiska idékläckarna* är inte lika framgångsrika men har även de sina styrkor. De *Förvaltande ledarna* övertar familjeföretag och arbetar vidare med det som en tidigare generation skapat. De står för en kontinuitet som är värdefull, både för de anställda, kunderna och det

omgivande samhället. De *Entusiastiska idékläckarna* har många idéer som de inte alltid själva kan arbeta vidare med men som andra aktörer i omvärlden kan fånga upp. Jag har också två ytterligare kategorier som jag inte lyfter upp här, nämligen de *Traditionella mångsysslarna* och de *Professionella konsulterna*. Alla företagarkategorierna synes viktiga både för samhället, företagen själva och de anställda. De ger sysselsättning där det ofta är brist på detta i den glesbygd som är en stor del av Värmland och de bidrar var och en på sitt sätt till att utveckla regionen. Framgångsrikt företagande kan således ses betydligt vidare än framgångsrika företag.

Hur man gör sitt urval till en studie är också något som kräver reflektion. Det bör ligga en tanke bakom varför vissa fall valts ut. De 30 företag som studerades i de två kvalitativa intervjustudierna 1992 och 1996/delstudie 1 och 2 (vid det senare tillfället 27 företag p g a bortfall) hade en stor bredd. Det finns företagare från både för kvinnor typiska branscher och för kvinnor ovanliga branscher som t ex byggindustri, bilförsäljning och flyttfirma. Det visar på att kvinnor i s k manliga branscher kan driva företag med stor framgång.

Men vilken tanke låg bakom det urval jag gjorde till fallstudien? Jag kunde i delstudie 2 urskilja en grupp framgångsrika företagare som arbetade i team och nätverk, nämligen de *Visionära entreprenörerna*. Jag ville nu särskilt lyfta upp tre av de fyra i denna kategori (ett av företagen hade sålts nämligen flyttfirman) och förstå deras utvecklande arbetssätt. De tre som var med i fallstudien var bilföretaget, musikföretaget och ett företag inom rehabilitering och friskvård. Men jag ville jämföra med andra kategorier företagare som också hade anställd personal men en annan företagarsstil. Mitt val föll då på två av de *Förvaltande ledarna* som företrädde en traditionell och känd företagarsstil men mindre utvecklande. En revisionsbyrå och ett företag som säljer brandredskap. Delstudie 3 och 4 handlar följaktligen om dessa båda kategorier och de företagarsstilar de företrädde, en dynamisk och en förvaltande/ultrastabil.

Här tas också upp en tredje företagarsstil, nämligen den ultraflexibla som ledsagar de *Entusiastiska idékläckarna*. Det har varit stora svårigheter att få en entydig bild av dessa företagare. Under den tid jag genomfört denna longitudinella studie har denna kategori företagare visat upp olika skepnader. På ytan har det periodvis verkat som att företaget har fungerat stabilt och kreativt men vid djupare studier av deras agerande har det visat sig finnas stora problem. De hade många goda idéer och förmåga att få uppmärksamhet runt dessa, men deras brist på uthållighet och en ständig ström av idéer som inte utvärderas var en viktig orsak till att de misslyckades med sina företag. I denna studie representeras de av företaget som arbetade med rehabilitering och friskvård och som var en av de *Visionära entreprenörerna* i delstudie 2 men som benämndes *Circle of acquaintances/Entusiastisk idékläckare* i delstudie 3 samt den dansstudio som i delstudie 1 hörde till kategorin *Traditionalisterna* men omdefinierades till en *Entusiastisk idékläckare* i delstudie 2/ den uppföljande studien..

En longitudinell studie

Att studera ett fenomen longitudinellt har givit en unik möjlighet att följa processen under en lång rad av år – från delstudie 1 i början av 1990-talet, den uppföljande studien 1996/delstudie 2 och de två fallstudierna som är delstudie 3 och 4 slutförda år 2005 och 2007 med två vetenskapliga artiklar. Under denna tid har stora förändringar i samhället skett. I början av 1990-talet fanns fortfarande 80-talets entusiasm och framtidstro kvar, medan under åren därefter så inträffade ett antal konkurser bland de 30 intervjuade småföretagarna på grund av den lågkonjunktur som härskade under början och mitten av 1990-talet. Detta visade förändrade föreställningar om vad det innebär att vara företagare. Mätpunkterna visade sig vara väl valda för att belysa hur det är att vara småföretagare i både goda och dåliga tider. Man kunde jämföra uttalanden som småföretagarna gjort vid de olika mättillfällena, vilket varit mycket lärorikt och intressant. Vissa konstruktioner om företagande hade förändrats medan andra konstruktionsprocesser varit bestående. Detta har visat på både yt- och djupstrukturer vilket givit studierna en hög trovärdighet.

Att göra en fallstudie och djupare studera fem fall av de ursprungliga 30 intervjuade kvinnorna gav en möjlighet att inte bara kartlägga småföretagarnas föreställningar utan också de anställdas och kundernas föreställningar. Det har här blivit uppenbart att man inte alltid agerar i enlighet med de utsagor man gör. Att kunna jämföra utsagor av de kvinnliga småföretagarna vid flera tillfällen har givit en kunskap om hur processen ser ut och en fördjupad förståelse av hur det är att vara småföretagare och vad som ligger bakom att vissa företag har lättare att förändra och växa än vad andra har. Den traditionella småföretagarforskningen fokuserar mer på ett analytiskt sätt att se på tillväxt och förändring och ger en ytligare kunskap som glömmar människan i småföretaget.

Studiens trovärdighet

Den studie jag genomfört har sträckt sig över många år. Detta talar för att de resultat jag kommit fram till är tillförlitliga, även om det på inget sätt är självklart. Vad är det då som talar för att studien är tillförlitlig?

Jag har tack vare att jag återvänt till samma småföretag flera gånger, haft en unik möjlighet att följa upp intervjuutsagor och se hur de småföretagare jag mött hanterat olika situationer under en längre tid. De företagare jag intervjuat har också själva haft möjlighet att läsa utskrivna intervjuer och färdiga rapporter för att kunna kommentera det jag skrivit. Detta för att de själva skulle kunna reflektera runt hur de själva och deras företag utvecklats under de gångna åren. Uttalanden om hur svårt det är att ta betalt hade för flera varit början till en process av reflektion som gett dem en insikt i vikten att ta betalt för att företaget ska gå runt. Att göra en fallstudie för att komplettera de kvalitativa intervjustudierna var av stort värde och ökade som jag ser det studiens tillförlitlighet.

För att ytterligare förstärka tillförlitligheten i min studie har jag genomfört korta intervjuer med företagarna under år 2005. Detta finns redovisat under rubriken Småföretagens betydelse i samhället.

Även forskarsamhället har vid läsning av mitt material gett värdefulla synpunkter. Detta har skett vid seminarier, i samtal med min handledare och vid publikation av artiklar. Jag har också fått värdefulla synpunkter när jag själv varit ute och föreläst på olika typer av konferenser.

Insamling av data och arbetet med att analysera och tolka utskrivna intervjuer är en viktig del i vad mån studien kan betecknas som tillförlitlig. Jag har vid kodningen arbetat mycket likt grundad teori beskriven av Glaser (1978) och Starrin m fl (1991). Jag har dock, förutom vid delstudie 1, använt mig av en teoretisk referensram. Framförallt vid mitt försök att förstå de konstruktionsprocesser som ligger bakom olika företagartilar.

I en studie av detta slag blir frågan om att både kunna distansera sig och att vara nära sina studieobjekt viktigt. Min bakgrund som kvinna och företagare kan naturligtvis ha inneburit både nackdelar och fördelar. En fördel har varit att jag tack vare egen företagarerfarenhet kommit nära de företagare jag intervjuat och djupare studerat vid fallstudien. De har varit mycket öppna och berättat sådant som kan ha känt arbetsamt att röja som dålig ekonomi och händelser i samband med konkurser. Vid det första mötet med de studerade företagarna uppstod en viss distans när de trodde att jag representerade en statlig myndighet och genomförde ett forskningsuppdrag men utan egen erfarenhet av företagande. Det gick dock snabbt över när de fick reda på hur det förhöll sig. Jag upplevde, framförallt vid fallstudien när jag befann mig ute i företagen, att jag blev en i teamet. Det kan naturligtvis också ha inneburit eventuella nackdelar att komma så nära och bli berörd av vissa frågeställningar. Jag har försökt ha detta i åtanke och har här haft hjälp av de synpunkter jag fått från deltagare i olika seminarier.

Frågan om generalitet är central i olika forskningsprojekt. Vid de små urval man oftast gör vid kvalitativa studier kan man inte utan vidare generalisera till ett större antal undersökningsobjekt. Representativa urval ur en större population görs inte, för att kunna generalisera resultatet från stickprovet till populationen, som fallet är vid statistiska studier. Istället gör man ett strategiskt urval, väljer ut fall som ger intressant information av betydelse för studien i fråga och visar på variation av fall (Karlsson m fl 1997). Syftet är snarare att fördjupa sin förståelse av olika fall än att generalisera. Men att kunna uppnå en viss grad av generalisering är ändå av värde. Föreliggande avhandling är av longitudinell natur och detta har gett möjlighet att upptäcka underliggande processer över tiden. Delstudierna representerar det substantiella området där empiriska kategorier skapats. Detta ger en fördjupad kunskap om de i kategorierna ingående fallen med dess egenskaper. För att kunna generalisera krävs dock att man upptäcker vilka mekanismer som genererar kategorierna. Man

går från det konkreta till det abstrakta dvs man skapar begrepp och relationer mellan begrepp (Starrin m fl, 1991). I denna avhandling har jag redan på den substantiella nivån upptäckt det som Glaser (1978) benämner BSP, basala sociala processer, i form av teorier om social konstruktion och meningsskapande. De flesta av kategorierna kan relateras till dessa. Jag har fortsättningsvis inspirerats av Weick (1979, 1995, 2001) och Berger & Luckmann (1966/1991) för att förstå underliggande processer vilket har varit en god hjälp för att få en mer generell förståelse med räckvidd till en större grupp företag.

Litteratur

- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*
Lund, Studentlitteratur
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966/1991) *The Social Construction of Reality*
Harmondsworth, Penguin Books
- Cantzler, I. (1992) *Intervjuer med kvinnliga företagare i tre län*
Stockholm, Nutek, R 1992:50
- Cantzler, I. (1996) *Företagarroll i förändring*
Stockholm, Nutek, R 1996:71
- Cantzler, I. (1998) *Företagarroll i förändring*
Göteborg, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Glaser, B. & Strauss, L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*
New York, Aldine de Gruyter
- Glaser, B. (1978) *Theoretical Sensitivity*
Mill Valley, CA, The Sociology Press
- Johannisson, B. (1992) *Entreprenörskap på svenska*
Malmö, Almqvist & Wiksell
- Johannisson, B. & Lindmark, L. (1996) *Företag. Företagare. Företagsamhet.*
Lund, Studentlitteratur
- Johannisson, B. (2005) *Entreprenörskapets väsen*
Lund, Studentlitteratur
- Karlsson, J. Ch. m fl (1997) *Att förklara samhället*
Lund, Studentlitteratur
- Landström, H. (1999) *Entreprenörskapets rötter*
Lund, Studentlitteratur
- Norén, L. (1995) *Tolkande företagsekonomisk forskning*
Lund, Studentlitteratur
- Starrin, B. m fl (1991) *Från upptäckt till presentation*
Lund, Studentlitteratur
- Sundin, E. (2002) Företagandets manliga präglning - orsaker och konsekvenser
Holmquist, C. & Sundin, E. (redaktörer) *Företagerskan*, sid 27-46
Stockholm, SNS Förlag
- Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*
USA, Mc Graw-Hill Inc
- Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*
Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Weick, K. (2001) *Making Sense of the Organization*
Malden, Massachusetts, Blackwell Publishers

English Summary

Team-oriented entrepreneurs

A study of co-operation and development in entrepreneurial teams

Background

For 13 years I have been studying as a researcher around 30 small businesses and the way they work. After following these businesses for such a long time the variations in the ways they do business have become increasingly obvious and it is clear to me that self-employed business people are not a homogenous group. Some of them start their companies alone, while others inherit and take over the administration of a family business. My studies have included some very successful business people who start or buy a business together with others and then develop it in a team-oriented way. I call the latter *Visionary entrepreneurs*. They have created teams in their companies that include both men and women. Sometimes there is more than one owner, but divided ownership is not necessary for creating successful teams. These *Visionary entrepreneurs* work in different ways that are rarely mentioned in traditional research into entrepreneurship. The accepted view of an entrepreneur is often that of a lone individual who starts a successful business and is glorified for his or her efforts. It is rarely mentioned that other people have also made a major contribution to the success, or perhaps their contribution has not been identified and seen to be a resource.

How I have performed my research

The longitudinal study began with the first study/intermediate study 1 in 1992. A qualitative study of 30 women entrepreneurs in the county of Värmland, Sweden, was the start of 13 years of research. I did a follow-up study/intermediate study 2 in 1996 that resulted a few years later in a thesis. At the end of the 1990s I performed case studies/intermediate study 3 and 4 of some of the businesses. I have constructed an "enclosing cloak" around the various intermediate studies.

Intermediate study 1

The result of this study was a typology of four categories: *Traditionalists*, *Creatives*, *Managers* and *Modernists*. A grounded theory based approach was used as the method (Glaser, 1978; Starrin et al 1991). Personal interviews were held with the 30 businesswomen and the interviews were transcribed word for word. Coding is a major part of this method as is identifying indicators in the data in the form of statements in the empirical material. The *Traditionalist* category includes women working with handicraft and healthcare, and they often run their businesses from home. They are barely able to make a living from their businesses, and the great difficulties they experience marketing their companies do not help their situation. The *Creators* are a category of people who are strongly committed to their businesses, and their com-

panies are often larger and include employees. This category is good at marketing and they have taken large risks in their business. They are active in various fields, including designing clothes. The *Managers* represent traditional business management within, for example, the manufacturing industry, sawmills and accounting. They have often inherited a business and they continue to manage it. Marketing is not their greatest strength and they survive with existing customers as far as possible. Finally, the *Modernists* are the ones who have taken risks and broken with tradition. They include women who run a car sales company, a transport business and a music business. They are very good at marketing, they have a good network and have a vision of the future. They have established a new orientation in their field and have taken well calculated risks in business.

Follow-up study/ intermediate study 2

Four years later I performed a follow-up study of the same group of businesswomen. Some of them had had economic difficulties and had closed down their business or gone bankrupt. Some of them had managed to maintain profitability. I named this latter group the *Visionary entrepreneurs*. Modern entrepreneurial theory, including Landström (1999) and Johannisson (2005), refers to entrepreneurship as a collective phenomenon where it is important that the entrepreneur establishes good internal and external relations. Interviews were carried out with a total of 27 companies this time after three companies dropped out. A grounded theory based approach was used again, but thanks to a better understanding of the theories in the area of female entrepreneurship there was now more opportunities for interpretation. The 27 interviews were recorded and then transcribed word for word. The printed interviews were coded and the indicators/statements were compared with regard to similarities and differences. Six categories were identified and the extended typology describes them. Three categories are managers, three are creatives.

The *Traditional multi skilled persons* come from the *Traditionalist* category and they are characteristically managers who continue to run their business even though profitability is not specially good. They are in roughly the same situation as when I met them the first time during the pre-study. The *Professional consultants* (Managers) who are two small business owners from the *Traditionalists* category and one from the *Manager* category have also not faced any major challenges since I last met them. They are not very business minded and have problems with marketing. The *Managing leaders* come from the *Managers* and represent a traditional way of doing business. Some of them became bankrupt in the mid 1990s. Otherwise they have survived the economic downturn of that period relatively well. They are static in the way they do business and they do not make any special efforts to achieve change and development.

The *Enthusiastic creators* are the first of the three categories who are more creative. They come from different categories in the intermediate study 1. Three are from the

Creators, one is from the *Traditionalists* and one is from the *Modernists*. They identify more with the creative process than with being a business person. Bankruptcy is more common in this category and they have suffered when the economic downturn hit hard. However, they are determined women who have carried on running their business and they are good at marketing themselves and their companies. The *Professional consultants* (Creative) come from the *Modernists* and they wish to develop themselves in order to give advice to other companies. They have a good network and are good at both marketing and caring for customers. The *Visionary entrepreneurs* are the category who have performed best since the intermediate study 1. They are entrepreneurs and three of them come from the *Modernists* category and one from the *Creatives*. They are good at marketing and they have large networks. They have established teams in their companies and for them it is important to create good relations with employees and customers. In two cases men are part-owners.

Case studies – intermediate studies 3 and 4

Case studies of five of the above mentioned businesses resulted in two scientific articles. The first was called *Teambuilding in small business owned by women*. This was a more in-depth study of two of the *Managing leaders*, an accounting firm and a company that sells fire-fighting equipment, and two of the *Visionary entrepreneurs*, a music company and a company that works with rehabilitation. New categories were not established here, instead I extended the understanding of the existing categories. The important themes have been teams/working groups, employees/owners, leadership, customers, partners, networks and the community. This case study resulted in a second article entitled *Team-oriented women entrepreneurs – a way to modern management*. This study looked in depth at the same cases as before, the two *Managing leaders*, which were an accounting firm and a company selling fire-fighting equipment, plus two *Visionary entrepreneurs*. The latter were represented by a car sales company and a music business.

In this qualitative case study interviews were made with staff and customers, in addition to the business owner. I spent around one year visiting these companies and the material I collected, in addition to interviews, included my notes from visits and documents and surveys of customers.

The "enclosing cloak"

The four intermediate studies included in this thesis are empirical studies and they form the substantive area. An "enclosing cloak" extends understanding of the various business styles represented by the companies in the study. Behind the business styles lie social construction processes, and to understand these I have referred to theories for how we socially construct our reality as described by Berger & Luckmann (1966/1991) and Karl Weick (1979, 1995, 2001). Thus a step is taken from the substantial to abstract and formal theory.

The enclosing cloak highlights three business styles and their underlying processes. The *Visionary entrepreneurs* are accompanied by a dynamic process that is both flexible and stable. Beneath the working methods of the *Managing leaders* is a very stable process, while the *Enthusiastic creators* represent a process that is too flexible and leads to a loss of identity. I have been helped by the existing theory, which is however based on data. I read through the interview material once more and I have used more pre-determined concepts such as active-passive, social-isolated and stable-dynamic-flexible.

My conclusions

One of the *Visionary entrepreneurs* said the following. *"We were a team who helped each other within the company. That's important for a company at the leading edge and is appreciated by customers. It requires a lot of work and is not always easy, but it's profitable in the long term."* In small companies everyone has to help each other to make things work. Running a business nowadays is complex and requires a lot of different skills which one person rarely has. There has been little research about entrepreneurial teams, and during the time I have been studying this area I have learnt that team creation is time-consuming and a long-term process. The word 'team' is often used a little lazily and in the literature about this area it has come to mean many different types of group constellation. However, my definition of a team includes shared creation of terms, open relations, commitment and loyalty. An effective team cannot be created if the members do not show each other respect and consideration. Efficient teamwork requires economic goals and also traditional moral values such as commitment, solidarity and helping each other. These are things that give work a meaning.

Teams are often mixed up with work groups. The latter can be found in traditionally organised companies and in the category called *Managing leaders*. In this category relations are more distant, goals are individual rather than for the team and leadership is more straightforward. These business owners have established habits and they follow the same routines, which means there is no development of the company. This is common among small and medium-sized companies, and they do not appear to have the knowledge or the motivation to change the static process they follow. The result is a lack of renewal and a blindness to problems in customer relations. At worst this results in a lost customer. Internally there is not a lot of openness. Problems are swept under the carpet and energy is wasted on dealing with dissatisfaction rather than on developing the company.

Creating a team requires time and energy, which is often not fully appreciated. So-called work teams can last for many years if relations are well maintained. A team-oriented work method is supported by a dynamic process that is both flexible and stable. It is flexible because it involves seeing what happens, testing, understanding and creating something new, but also through using experience, and it gives stability to the company. This gives a company its vitality. Co-operating in teams is expected

to become increasingly important in companies and organisations in the future. The individual and the collective can be united in the team. Creating something shared – striving towards the same goals – gives added value and synergies that mean achieving more than what individuals could achieve alone. When people interact it is difficult to distinguish between an individual person's goals and performance, something which separates work groups and teams. Shared goals become more important in the team, unlike in work groups where members work towards individual goals. The collective should however not become a straitjacket, there must be room for the individual. It is obviously a question of balancing the collective and the individual, as well as similarities and differences in the team, which is something the business owner has to address as a team leader.

Teamwork and creating good customer relations are very important. The business owners agreed about this in the interviews. But only a few had succeeded in doing it. The *Managing leaders* expressed a desire to work in teams but they did not know how to achieve it. They were not prepared to invest the time and energy required. Attempts had been made by companies in this category, but they had failed and the company had split up. The company did not have the right people to make changes and it is probable that another type of leadership was required.

The *Enthusiastic creators* have not built teams or an outside network in the chaotic businesses they manage. They always have new ideas and start new projects without evaluating previous ones. They do not understand their responsibility as business owners until the first major problems arise. They require partners in their company to stabilise the process.

The *Visionary entrepreneurs* have created co-operative teams in their companies and one of them says that "software" is required in a business but it is often forgotten. Working hard to create good relations within the company and externally with customers is important for building a company that is customer-friendly, maintains high quality in its products and services, and is a place where employees enjoy working. Companies in this category have spent a lot of time on this area, irrespective of whether the business was started from scratch or acquired. This shows that it is possible to create teams in an existing organisation, as happened when a company was acquired. But it requires major effort. The team has grown out of open dialogue with regular meetings. Problems have been identified and solved. Consideration and respect are shown. People have been open for testing new ideas and trying proposals made within the team. A spirit or culture has been created that will survive even if someone leaves the team.

There is a variation in how you build the team among the *Visionary entrepreneurs*, likewise how you lead the team. The underlying process is the same however. Building an entrepreneurial team is a unique process, which explains the variation. It's like a puzzle and it takes time and effort. It's a process on both a conscious and an un-

conscious level. Many parts must fall into place and co-operate with each other. This includes finding partners, starting at the right time and having the competence inside the company to create a team. A good example is the *Visionary entrepreneurs* where most of the pieces of the puzzle are there. If a piece is missing it can be handled in this category but if many pieces are missing as is the case of the *Managing leaders* and the *Enthusiastic creators* there will be problems with the team-building activity.

The complication I have seen among some of the *Visionary entrepreneurs* is that there can be problems when something happens in their private life. It will then be difficult to create something in common in the team. Much of their energy is then devoted to the family and what happens there and this was the case among two of the *Visionary entrepreneurs*. They sold their company and moved on to activities that called for less energy. Though in one case, the car sales company, the company was sold and the present owners carried on with the company in the same spirit. In the other, a removal company, the other owners went on with the business in the same spirit that the predecessor had been active in creating.

References

Berger, P. & Luckmann, T. (1966/1991) *The Social Construction of Reality*
Harmondsworth, Penguin Books

Glaser, B. (1978) *Theoretical Sensitivity*
Mill Valley, CA, The Sociology Press

Johannisson, B. (2005) *Entreprenörskapets väsen*
Lund, Studentlitteratur

Landström, H. (1999) *Entreprenörskapets rötter*
Lund, Studentlitteratur

Starrin, B. m fl (1991) *Från upptäckt till presentation*
Lund, Studentlitteratur

Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*
USA, Mc Graw-Hill Inc

Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*
Thousand Oaks, CA, Sage Publications

Weick, K. (2001) *Making Sense of the Organization*
Malden, Massachusetts, Blackwell Publishers

