



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**”Personalfrågor är ju ingen hjärnfysik” –  
sju berättelser om mikroföretagares ledarskap**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap, 15 hp

Julia Samuelsson  
Erika Selvén  
Handledare: Sandra Riomar  
Juni, 2010

# Abstract

Examensarbete, kandidat: Personalvetenskapligt Examensarbete (15 hp)

År: 2010

Handledare: Sandra Riomar

Examinator: Per-Olof Thång

Nyckelord: ledarskap, mikroföretag, personalfrågor, narrativ metod, behov av stöd

## Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur ledare i mikroföretag talar om sitt ledarskap samt hur de ser på och hanterar personalfrågor. Vi önskar analysera och diskutera vad som kännetecknar ledarskapet och hanteringen av personalfrågor i de studerade mikroföretagen. Utifrån vår uppdragsgivare Karevas önskemål vill vi också undersöka vilket behov av stöd det finns bland ledarna vad gäller hanteringen av personalfrågor.

## Tidigare forskning/teori

Persson et al (1997) ger en överblick av småföretagsforskningen i Sverige samt dess relevans för tillväxt och sysselsättning. Hård af Segerstad (2000) undersöker ledares föreställningar kring att leda småföretag och om det finns några övergripande mönster. Ylienpää et al (2006) har samlat de främsta småföretagsforskarna i Sverige och belyser ledning i småföretag ur ett flertal perspektiv. Vi har även inspirerats av Wigren (2003) som använder berättelsen som verktyg för att analysera skapandet av Gnosjöandan. I vår studie används Abrahamssons (2006) teori om diffus organisation samt Holmqvist (2006) teori om holistiskt ledarskap för att analysera mikroföretagarnas ledarskap. Vidare nyttjas Arvonens (2002) ledarskapsmodell för att analysera vad som kännetecknar ledarskapet i mikroföretagen.

## Metod

Intervjuerna som ligger till grund för studien är halvstrukturerade och följer en intervjuguide där teman utifrån forskningsfrågorna utgjort ramen. Urvalet är sju företagsledare inom mikroföretag som formellt kan anses ha personalansvaret i verksamheten. Narrativ metod gör det möjligt att analysera och tolka intervjuer som berättelser med intriger, teman och motsägelser och på så sätt undersöks hur människor förklarar och tolkar sina handlingar.

## Resultat

Studien pekar framför allt på vissa tendenser, bland annat att ledning i mikroföretag innefattar många olika sysslor, som sträcker sig bortom själva ledarrollen. Vidare framträder en ledare som vill engagera och motivera sina medarbetare samt göra dem delaktiga i verksamheten. Ett fokus på produktion och kortsiktig planering är kännetecknade för ledarskapet, vilket i vissa fall kan upplevas stå i konflikt med hanteringen av personalfrågor. Resultatet visar också att dessa frågor huvudsakligen behandlas utifrån intuition och känsla. Ledarnas relativt enkla och oproblematiske syn på personalfrågor gör att de flesta inte upplever något behov av stöd i dessa frågor.

## **Tack till,**

Vi vill tacka de företagsledare som har tagit sig tid och ställt upp på en intervju och på så vis möjliggjort studiens genomförande.

Vi vill också tacka vår handledare Sandra Riomar för engagemang och värdefulla kommentarer under arbetets gång.

Tack till Karina Lindgren och Eva Sollén på Kareva vars uppdrag inspirerade oss att undersöka detta område och för trevliga möten under arbetets gång.

Slutligen vill vi också tacka våra familjer, särskilt AnnCatrin Røjvik och Mattias Wicke, som genom korrekturläsning bidragit med nya infallsvinklar och idéer.

Göteborg den 8 juni 2010

Julia Samuelsson och Erika Selvén

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING .....	5
1.1 Syfte och frågeställningar .....	5
1.2 Bakgrund .....	6
1.2.1 Uppdraget .....	6
1.2.2 Mikroföretag .....	6
1.2.3 Personalfrågor .....	6
1.2.4 Ledare, chef och entreprenör .....	7
1.3 Tidigare forskning .....	7
2. TEORI .....	9
2.1 Diffus organisation .....	9
2.2 Holistiskt ledarskap .....	9
2.3 Ledarskapsstilar .....	10
3. METOD .....	12
3.1 Narrativ metod .....	12
3.2 Intervjumetod och genomförande .....	13
3.2 Analys .....	13
3.3 Urval .....	14
3.4 Etik .....	15
3.5 Reliabilitet .....	15
3.6 Validitet .....	16
4. RESULTAT OCH ANALYS .....	17
4.1 Bosse .....	17
4.1.2 En berättelse om stress, prestige och de små stegens män .....	17
4.2 Claes .....	19
4.2.1 En berättelse om rastlöshet, motivation och vikten av bra administrativa system..	19
4.3 Jesper .....	21
4.3.1 En berättelse om tillväxt, delaktighet och svårigheten av att vara en i mängden...	21
4.4 Karolina .....	23
4.4.1 En berättelse om kvinnorollen, medvetenhet och vikten av ett bra nätverk .....	23
4.5 Maria .....	24
4.5.1 En berättelse om familj, samarbete och ansvar .....	25
4.6 Niklas .....	26
4.6.1 En berättelse om tillit, service och dygnet-runt-arbete.....	26
4.7 Tina.....	28
4.7.1 En berättelse om ledarskapsutveckling, noggrannhet och vikten av att vara en i mängden .....	28
5. DISKUSSION .....	29
5.1 Avslutande reflektion .....	32
KÄLLFÖRTECKNING .....	34
BILAGOR .....	36
Bilaga 1: Information till företagen.....	36
Bilaga 2: Intervjuguide.....	37

# 1. INLEDNING

Hela 96 procent av Sveriges företag klassas som mikroföretag, det vill säga ett företag med färre än tio anställda ([www.ff.se](http://www.ff.se)). Trots sin småskalighet berör dessa företag en stor del av Sveriges befolkning och sysselsätter en halv miljon människor. I en nyligen publicerad rapport från Företagarna skriver de att småföretagen är ryggraden i den svenska ekonomin ([www.foretagarna.se](http://www.foretagarna.se)). Småföretagens villkor och förutsättningar är ett hett samtalsämne inom svenskt näringsliv idag och bland annat skattesystemet samt arbetsgivaravgifter är stora frågor. Frågan har också fått utrymme i den politiska debatten och de politiska partierna slåss om att vara ”småföretagarnas vänner” och utarbetar förslag som syftar till att förbättra deras villkor ([www.ff.se](http://www.ff.se)).

Som blivande personalvetare anser vi att det är av betydelse att studera mikroföretag och undersöka hur småskaligheten påverkar ledarskapet och arbetet med personalfrågor. Personalfrågor är något som främst diskuteras i samband med större företag, som ofta har inrättat särskilda avdelningar inom sin organisation där dessa områden behandlas. Mycket av den forskning som presenterats under personalvetarprogrammet har också behandlat storföretag, och sällan belyst de mindre företagens situation. Uppslaget till vår studie kom från Kareva, som arbetar med team- och ledarskapsutveckling. De har i sitt arbete med ledare i mindre företag upptäckt att det finns en kunskapslucka kring hanteringen av personalfrågor. Önskemålet var att vi skulle undersöka hur personalvetare kan bidra med kunskap i dessa små organisationer samt om det finns en marknad för personalrelaterade tjänster.

För att belysa den komplexitet som finns inom forskningsområdet har vi valt att analysera vårt material utifrån narrativ metod. Människor har i alla tider berättat och Hydén (1997) skriver att berättelsen är grunden för allt tänkande och skapande av kunskap. Intresset för narrativ metod har kommit i och med att allt fler anammat uppfattningen om att världen är språkligt konstruerad. I denna studie innebär metodvalet att berättelsen står i centrum, vilket gett oss möjlighet att på ett målande sätt lyfta fram viktiga teman och motsättningar i de intervjuades berättelser.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur ledare i mikroföretag talar om sitt ledarskap samt hur de ser på och hanterar personalfrågor. Vi önskar analysera och diskutera vad som kännetecknar ledarskapet och hanteringen av personalfrågor i de studerade mikroföretagen. Våra frågeställningar blir således:

*Vad är kännetecknande för ledarskapet i mikroföretaget?*

*Hur hanterar ledare inom mikroföretaget personalfrågor?*

Utifrån vår uppdragsgivares önskemål vill vi också undersöka vilket behov av stöd det finns bland ledarna vad gäller hanteringen av personalfrågor.

*Upplever ledare inom mikroföretaget ett behov av stöd inom dessa områden?*

## **1.2 Bakgrund**

### **1.2.1 Uppdraget**

Kareva, som ägs och drivs av Karina Lindgren och Eva Sollén, är ett företag som arbetar med team- och ledarskapsutveckling. De menar att framgångsrika organisationer är beroende av väl fungerande ledare ([www.kareva.se](http://www.kareva.se)). Kareva har i sitt arbete med mikroföretag funnit ett behov av att få hjälp med en stor bredd av personalvetenskapliga frågor som berör allt från juridiska ärenden till hur man hanterar medarbetarsamtal. De önskar därför ökad kunskap om, och på vilket sätt, mikroföretag kan få hjälp i dessa frågor.

Uppdraget var intressant då vi anser att vi under vår utbildning fått begränsad kunskap om hur personalfrågor hanteras i småföretag. Det är också betydelsefullt att få en ökad förståelse för hur ledarskapet ser ut inom mikroföretag. Att utföra en undersökning gentemot en uppdragsgivare ställer vissa krav då vi även har en förpliktelse gentemot universitetet att genomföra uppsatsen med ett vetenskapligt tillvägagångssätt. Resultatet av dessa ”dubbla lojaliteter” blev att vi fick omformulera uppdragsgivarens ursprungliga önskemål för att uppdraget skulle stämma bättre överens med universitets krav, samt att det skulle gå mer i linje med det personalvetenskapliga kunskapsområdet. Denna omformulering innebar bland annat en ändring från en enkätundersökning till en intervjustudie, samt att vi utgick från en mer explorativ synvinkel.

### **1.2.2 Mikroföretag**

EU-kommissionen definierar mikroföretag som ett företag som sysselsätter färre än 10 personer och vars omsättning inte överstiger två miljoner euro per år ([www.europa.eu](http://www.europa.eu)). Sveriges näringsliv består till stor del av mikroföretag. År 2008 fanns det totalt 906 197 stycken, vilket utgör 96 procent av alla företag i Sverige. Mikroföretagen är således en viktig arbetsgivare i Sverige då de sammanlagt har över en halv miljon anställda ([www.ff.se](http://www.ff.se)). Mikroföretag kan vara av varierande storlek och ha olika typer av organisation. Ofta är dock mikroföretag till skillnad från större företag uppbyggda kring en ägare eller organiserade som familjeföretag (Ylinenpää et al, 2006). Denna kategori av företag har även betydelse för utrikeshandeln och den gemensamma marknaden då de 2006 exempelvis stod för i genomsnitt 10 procent av import respektive export av varor (Statistiska centralbyrån, 2009).

En del av den forskning som vi har använt oss av handlar om gruppen småföretag, det vill säga ett företag som sysselsätter färre än 50 personer och omsätter mindre än 10 miljoner euro per år ([www.europa.eu](http://www.europa.eu)). Mikroföretag är alltså en del av gruppen småföretag.

### **1.2.3 Personalfrågor**

Personalfrågor, deras betydelse och innebörd är något som skiftat genom åren. Granberg (2003) beskriver en utveckling från ett fokus på personalsociala frågor under början av 1900-talet till en centrering kring det personaladministrativa området under andra världskriget och åren som följde, för att under 1970-talet vävas samman och istället förespråka en helhetssyn på människan i företaget. Detta synsätt innebär att människan är en förutsättning för hela verksamheten, en resurs som gör alla andra system möjliga.

Intervjupersonerna fick själva definiera vad personalfrågor innebar för dem i deras verksamhet, dels för att inte styra dem men också för att intresset låg i att se vad de själva valde att lyfta fram. För bearbetning av resultatet har vi dock valt att utgå från en bred definition av personalfrågor. I linje med Granbergs (2003) resonemang sträcker de sig från sysslor med ett mer uttalat ekonomiskt fokus exempelvis avtalsförhandlingar och löneadministration till andra frågor i form av kompetensutveckling, karriärplanering och sociala ärenden som berör personalen. Vidare skriver Granberg (2003) att personalfrågor kan behandlas ur ett strategiskt perspektiv. Detta exempelvis genom att kartlägga företaget utifrån dess affärs- och verksamhetsidé för att upptäcka förändringsbehov och kompetensluckor samt att arbeta med långsiktiga strategier.

#### **1.2.4 Ledare, chef och entreprenör**

Det pågår en debatt om skillnaden mellan ledare och chef, där ledare ses som en person som på grund av personliga egenskaper har blivit utvald och fått en informell behörighet att leda en grupp människor (Jönsson & Strannegård, 2009). Granberg (2003) beskriver chefen som en person som blivit utsedd att leda verksamheten och har således en mer formell funktion.

Hård af Segerstad (2000) skriver att forskning om småföretagande på individnivå är tätt sammankopplat med entreprenörskap. Han beskriver att anledningen till detta är att de egenskaper som utmärker företagsamhet och entreprenörskap – nyskapande, kreativitet och självständighet – är högt värderade i vår kultur. Företagarevärlden efterfrågar succérecept. Då vi inte uttryckligen valt att studera företagsledarnas personliga egenskaper eller gått djupare in på vad det var som fick dem att starta sina företag, kommer vi inte använda oss av teori om entreprenörskap. Utrymme lämnas dock för ledarna att själva beskriva sig som entreprenörer och definiera vad begreppet betyder för dem.

Ledarskapet är i studien begränsat till de personer som innehar formella ledarpositioner i formella organisationer. Vi har valt att inte definiera ledarskap eftersom en del av studiens syfte är att låta ledarna själva beskriva vad som kännetecknar ledarskap i mikroföretag.

### **1.3 Tidigare forskning**

Persson et als (1997) antologi *Småföretagande, entreprenörskap och jobben – ett forskningsfält i förändring* presenterar en överblick av småföretagarforskningen i Sverige, dess villkor och potential. Särskilt fokus ligger på att belysa småföretagens betydelse för tillväxt och jobbskapande, vilket är ett omdiskuterat ämne såväl i Sverige som i utlandet. Persson (1997) skriver att småföretagsforskningen i Sverige har en kort historia och företrädesvis bedrivits av företagsekonomer. Författarna redovisar statistik från NUTEK och Statistiska centralbyrån och problematiserar småföretagsforskningen ur en mängd aspekter exempelvis kön och etnicitet. Ramström (1997) skriver att den övervägande delen av Sveriges företag domineras av mycket små enheter, men att forskning sällan belyser dessa mikroföretag. Vidare skriver Ramström (1997) att man vet relativt lite om egenföretagaren och att det i och med det öppnas en intressant ingång för vidare forskning. Genom att ta del av antologin har vi fått en större förståelse för mikroföretagen, dess betydelse och villkor i ett större sammanhang. Vi har även tagit fasta på Ramströms (1997) uppmaning att studera företagsledaren då han menar att det finns begränsad forskning om ledare inom mikroföretag.

Ylinenpää et al (2006) antologi om ledning i småföretag syftar till att ge en samlad bild av småföretagsforskningen och behandlar områden som entreprenörskap, kompetensutveckling, arbetsmiljöledning, samverkan med mera. Vidare beskriver Ylinenpää et al (2006) att mycket forskning om ledarskap har fokuserat hur ledare är, men att de i denna antologi valt att inrikta sig mot vad ledare gör eller kan och bör göra. Abrahamsson (2006) beskriver småföretagets förutsättningar och villkor genom att presentera resultat från en kvalitativ studie av sex industri- och industrinära småföretag. Bland annat konstateras att när företag är riktigt små har de en organisation som är diffus, det vill säga utan uttalade riktlinjer och strikta funktionsuppdelningar. Vidare menar hon att familj och släkt ofta har en framträdande roll, vilket ger speciella förutsättningar exempelvis i form av konserverande mönster inom organisationen. Holmqvist (2006) ger en introduktion till begreppen entreprenörskap och ledning och på vilket sätt de löper samman. Hon menar att en företagare kan vara både entreprenör och ledare, en kombination som inte är ovanlig inom små verksamheter. Vi har använt denna antologi som en introduktion till ämnet småföretagande och ledarskap samt funnit forskning för att analysera vårt material. Flera bidrag behandlar områden som hamnar inom det personalvetenskapliga området, exempelvis arbetsmiljöarbete och kompetensutveckling, men författarna gör dock själva ingen personalvetenskaplig koppling.

Hård af Segerstad (2000) har genomfört en studie av fem småföretagare med utgångspunkt att undersöka hur småföretagare själva tänker om sitt företagande. Författaren undersöker de föreställningar företagare har samt om det finns några gemensamma drag i deras framställningar. Studien är i huvudsak beskrivande i sin karaktär, men har också explorativa drag, då författarens ambition är att lyfta fram dolda mönster i företagsledares sätt att tänka. Vi har inspirerats av Hård af Segerstad (2000) då han analyserat företagsledarna utifrån olika roller som bygger på hur de talar om sitt ledarskap. Tolkningarna härstammar från kognitiv organisationsteori och materialet har kategoriserats i så kallade kognitiva scheman. Han konstaterar att företagsledarens föreställningar om att leda småföretag kan vara stabila och starkt grundade i företagsledarens personlighet. Vidare fastslår han att trots många likheter i företagsledarens framställningar har de individuella föreställningarna stor betydelse. Detta är något som är särskilt viktigt att ta hänsyn till med tanke på samhällets behov av att precisera de utvecklingsinsatser som är riktade mot denna grupp.

I doktorsavhandlingen *The Spirit of Gnosjö – The Grand Narrative and Beyond* (Wigren, 2003) undersöks vad som döljer sig bakom den berömda Gnosjöandan. Människor i och utanför Gnosjö ger en mycket liknande beskrivning av vad Gnosjöandan är och denna officiella berättelse utgörs av teman som exempelvis samarbete, andlig drivkraft, uppfinningsrikedom, den ensamma och framgångsrika entreprenören. Genom att undersöka och ge röst åt en mängd personer från Gnosjö vill Wigren (2003) belysa hur olika människor ger mening och tolkar Gnosjöandan. Då ägare och företagsledare generellt varit föremål för de flesta tidigare studier fokuserar författaren på andra grupper så som anställda och människor som befinner sig utanför affärsvärlden. Avsikten är att genom kulturella studier se de motsättningar som ryms inom berättelsen och lyfta fram andra underliggande berättelser. Då målet är att studera fenomenet från insidan har författaren genomfört etnografiska studier och genom deltagande observation följt människorna i Gnosjö. I undersökningen identifierar författaren tre källor till grundvärderingarna - kyrkan, familjen och bygdens historiska arv - vilka är fundamentala för att förstå varför människor tillskriver viss mening till Gnosjöandan. Wigren (2003) finner i sin studie att enbart vissa människor i maktposition är med och skapar den stora berättelsen. Studien har gett oss en inblick hur man kan studera berättelser, hur dessa skapas och att berättelserna inte är neutrala representationer utan styrs av vissa gruppers intressen.



De studier vi funnit om småföretag har inte fokuserat på ledarens syn på personalfrågor och hanteringen av dessa. Studierna har dock gett oss en inblick kring hur ledarskap kan studeras i mikroföretag och hur den narrativa metoden kan användas för att lyfta fram ledarnas berättelser. Vi anser att vår studie kan bidra med att lyfta personalvetenskapliga frågor och placera dem i en för oss ny kontext, mikroföretaget.

## 2. TEORI

### 2.1 Diffus organisation

Abrahamsson (2006) har studerat ledarskap inom småföretag och menar att småföretagets organisation får konsekvenser för hur ledarskapet utövas inom dessa verksamheter. Hon menar att det råder en rad föreställningar om småföretag och hänvisar bland annat till Storey (1994) då småföretag ibland ses som en slags mall för stora organisationer att ta efter. Organisationsstrukturen ses då som naturligt dynamisk, flexibel och gränslös, eftersom den ofta saknar en tydlig struktur. På grund av detta, och liknande uppfattningar, har många en inställning att arbetsorganisationen i småföretag är oproblematisk och att de sociala relationerna präglas av harmoni. Det lilla företaget ses ibland som en familj, vars relationer mellan arbetsgivare och arbetstagare bygger på ömsesidig respekt, samarbete och ett gemensamt engagemang för företagets bästa (Abrahamsson, 2006).

Abrahamsson (2006) kritiserar dessa antaganden då det i hennes studier framkommit att det inte råder någon speciell form av flexibilitet eller kreativitet i det lilla företaget. Hon menar att resultatet pekar på att det förekommer lika mycket problem i mindre som i större företag. Hennes studie om småföretag visar dock att när företaget är riktigt litet har de en arbetsorganisation som är diffus. Med det syftar hon på en organisation utan någon medveten eller strategisk struktur, som kännetecknas av få hierarkiska nivåer. Rantakyrö (2002) skriver att långsiktig strategisk planering och formella rutiner och system ofta är obefintliga i det mindre företaget eftersom dess planeringshorisont är kortsiktig. Däremot har de strategier och rutiner, fast av en mer obestämd och outtalad karaktär. Den diffusa organisationsstrukturen har dock sina gränser och Abrahamsson (2006) menar att i och med att företaget växer ökar behovet av att övergå till en mer formell organisation, det vill säga en organisation med komplexare struktur samt större fokus på strategiskt arbete.

En anledning till att strategisk organisationsutveckling inte prioriteras är att småföretag ofta har små ekonomiska marginaler. De fokuserar istället på produktionen och således på den direkt vinstdrivande verksamheten (Abrahamsson, 2006). I SOU-rapporten *Småföretagarpolitikens förutsättningar* (1998) uttrycker man anledningen till den kortsiktiga planeringshorisonten så här: "... avgörande för småföretagens utveckling är först som sist att plus och minus måste gå ihop – det måste finnas efterfrågan så att det blir vinst!" (SOU 1998:94 s 14).

### 2.2 Holistiskt ledarskap

Ylinenpää (2006) beskriver att mikroföretag ofta saknar den tydliga funktionsorganisation som präglar traditionella storföretag. Genom att dessa mindre företag normalt leds av en eller flera företagsledare, som i de flesta fall även är ägare till företaget, tillämpas ofta ett mer holistiskt ledarskap där de olika funktionerna, till exempel inköp, produktion, marknadsföring och hantering av personalfrågor integreras och vävs samman. Den mindre organisationen

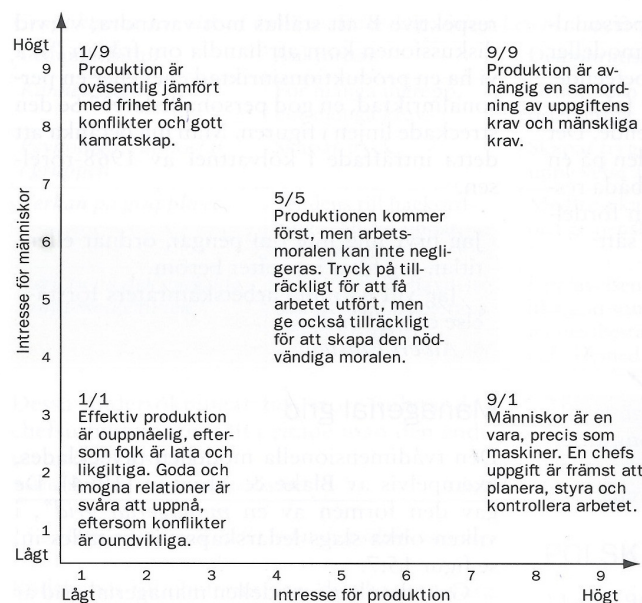
möjliggör en större överblick och helhetsförståelse över dess utmaningar och mål vilket bidrar till en uppluckring av inomorganisatoriska gränser (Ylinenpää et al, 2006).

Holmqvist (2006) skriver att det blir svårare att delegera ledningsuppgifter i det lilla företaget eftersom mellanchefer och andra specialiserade positioner sällan existerar. En vanlig bild är att företagsledaren leder och styr allt själv och är ofta direkt involverad i alla typer av vardagliga aktiviteter i företaget. Detta bidrar till att företagsledaren vanligen representerar och utövar ledarskap över hela organisationen, vilket resulterar i att de utövar - eller tvingas utöva - ett holistiskt ledarskap. Detta leder till att ledarskapet blir tydligt och synligt på ett helt annat sätt än vad som är vanligt i större organisationer.

Abrahamssons (2006) undersöker ledarskapet i småföretag med särskilt fokus på familjeägda företag. Studien visar att ägaren själv anser sig ha mognat som företagsledare under årens lopp. Familjemedlemmar är vanligtvis delaktiga i företaget eller är på olika sätt behjälpliga inom organisationen. Det är även vanligt att företaget "går i arv" till en son, dotter eller annan släkting. Förutom övertagande i form av kapital ingår också ett stort symboliskt arv då familjemedlemmen kommer att förvalta det ägaren under många år byggt upp. Enligt Abrahamsson (2006) kan detta bidra till att ledning och organisering av företaget till viss del grundar sig i känslor och värderingar. Detta kan också verka hindrande för att bryta etablerade mönster.

## 2.3 Ledarskapsstilar

Forskning om beteendeorienterat ledarskap hade sin storhetstid under 1940- och 1950-talet, ledda av stora forskningsprogram vid Ohio State University och Michigan Institute for Social Research i USA. Forskarna vid dessa institut kom att utveckla en tvådimensionell modell med kategorierna produktions- respektive personalinriktning, vilken under många år dominerat den specifika forskningsgenren (Arvonen, 2002). I mitten av 1960-talet utformades modellen *Managerial Grid* utifrån dessa två dimensioner för att förstå hur ledare utövar sitt ledarskap. Resultatet blev fem ledarskapsstilar utifrån ledarens intresse för människor eller intresse för produktion (Granberg, 2003).



*Managerial Grid* Källa: Granberg, 2003, s. 474

Arvonens (2002) forskning utgår från modellen *Managerial Grid*, men skriver att dagens föränderliga affärsklimat även kräver att företag kan hantera ökad konkurrens, globalisering samt nya produktionsmodeller. Han tillför därför en tredje dimension kallad förändring. Hans egen modell, med detta tillägg, fick namnet *CPE-modellen*, vilket står för dimensionerna *change*, *production* och *employee*. Förändringsdimensionen beskrivs i termer av ledarens visionära kvalitéer och består av aspekter som att ledaren delar tankar och planer om framtiden med sina anställda. Vidare beskriver dimensionen ledarens villighet att ta risker och förmåga att fatta snabba beslut (Arvonen, 2002) Den andra dimensionen beskriver ledarens orientering gentemot produktionen och innebär att ledaren ställer krav på att regler ska följas, kontrollerar arbetet och ger klara instruktioner. Den tredje dimensionen handlar om ledarens orientering gentemot de anställda, vilken beskriver om ledaren är hänsynstagande gentemot kollegor, lutar på sina underordnade och låter dem fatta egna beslut. Arvonen (2002) har genom studier visat att alla tre dimensionerna har betydelse och att den optimala kombinationen beror på situationen.

I en omfattande internationell ledarskapsundersökning fick anställda inom olika organisationer i 13 länder svara på en enkätundersökning om sina ledare. Respondenterna fick i uppdrag att ranka sina ledare utifrån de tre dimensionerna, vars resultat bidrog till utformandet av tio ledarskapsprofiler utifrån Arvonens (2002) CPE-modell. Nedan följer en uppräknig av de tio profilerna, vars namn översatts från engelska:

<p><b>Idésprutan</b> är en förändringsinriktad person, kanske mest lämplig för tillfälliga projekt. Ledaren slänger ur sig nya idéer, men är oförmögen att strukturera eller genomföra dem. Personen har också låg social kompetens och lyssnar sällan på andras idéer och åsikter.</p>
<p><b>Entreprenören</b> leder förändringsarbeten med energi, fixerade mål och med litet hänsynstagande till underordnade och kollegor. Detta är en ledare som drar igång förändringsprocesser, startar nya företag men skapar samtidig turbulens och konflikter runt omkring sig.</p>
<p><b>Trädgårdsmästaren</b> är relations- och förändringsinriktad, men är inte strukturerad och skapar därför inga detaljerade rutiner. Ledaren kallas för trädgårdsmästaren eftersom den skapar ett klimat där de underordnades kreativitet kan frodas. Ledarskapet är inriktat mot utveckling, såväl av människor, produkter och processer.</p>
<p><b>Den uppgiftsorienterade ledaren</b> leder med målet i sikte. Ledaren motiverar sina medarbetare genom att samarbeta med dem och låter dem vara delaktiga i målsättningsprocessen. Dessa mål rör inte enbart den dagliga verksamheten utan refererar också till förändringar av verksamheten.</p>
<p><b>Den osynliga ledaren</b> representerar den ledare som har låga nivåer på alla tre dimensioner.</p>
<p><b>Superledaren</b> använder sig av alla tre dimensioner i mycket hög utsträckning. Superledaren har en stark utvecklings- och förändringsinriktad roll, samtidigt som personen planerar och strukturerar processer genom samarbete och hänsynstagande.</p>
<p><b>Den transaktionella ledaren</b> är uppgiftsorienterad och är tydliga vad gäller roller och förväntningar på medarbetarna. Ledaren fokuserar på att leda verksamheten som den är och har därmed låga nivåer på förändringsdimensionen.</p>
<p><b>Den autokratiska ledaren</b> har en stark sida och är kontrollerande och strukturerad in i minsta detalj. Den leder med liten hänsyn till de underordnade och har svårt att frambringa utveckling eller ta till</p>

vara på de anställdas kompetens.

**Kompisledaren** har ett starkt behov av att vara omtyckt vilket gör personen så tillåtande och eftergiven att möjligheten att styra och strukturera helt försvinner.

**Den vanliga ledaren** har normala nivåer på alla tre dimensioner.

Kritik har riktats mot dessa ledarskapsprofiler eftersom ledaren sällan påverkar processer helt ensam, utan det är snarare ett antal aktörer vars handlande är avgörande för utfallet i en arbetsorganisation (Alvesson et al, 2009). Granberg (2003) anser att en viktig anledning till att ledarskapsmodeller inte är användbara är att de är alltför förenklade och statiska. Han skriver att det finns stor risk med att mäta och gruppera in ledare i roller eller stilar. Dels för att de verkar som själuppfyllande profetior och dels för att ledarens beteende alltid är en funktion av både person och den situation ledaren verkar i. Arvonen (2002) anser att ledarskapet inte går att värdera utifrån bra eller dåligt, utan istället kommer att anpassas till den miljö i vilken ledaren verkar. Ledaren kan dock ändra kraven som ställs i organisationen och därmed förändra sitt ledarskap.

Arvonens (2002) ledarskapsforskning går att koppla till studiens avsikt att undersöka vad ledarna beskriver är kännetecknande för ledarskapet i mikroföretag samt hur de säger sig se på och hantera personalfrågor. Avsikten är att främst analysera ledarskapet utifrån intresset för produktion eller människor, samt om det finns en kortsiktig eller långsiktig planering av arbetet inom företaget. Däremot ämnar inte vi att, i enlighet med Granbergs (2003) kritik, klassificera ledarna eller dela in dem i fack. Således vill vi inte sätta etiketter på ledarna, då vi är medvetna om att sättet på vilket de utövar sitt ledarskap är rörligt och föränderligt. Modellerna är istället en hjälp för att se och lyfta fram en mångfald i materialet. Denna inställning är också förenlig med narrativ metod, där målet inte är att producera ”sanningar” utan istället lämna utrymme för variationer och motsägelser.

## 3. METOD

### 3.1 Narrativ metod

Narrativ metod är de metoder som används för att samla in och analysera muntliga eller skriftliga berättelser (Johansson, 2005). Vidare skriver Johansson (2005) att berättelsen bidrar till att göra våra erfarenheter meningsfulla och att vi konstruerar och kommunicerar våra uppfattningar genom att berätta. Genom berättelsen konstrueras värderingar, omdömen och etiska antaganden.

Kvale (1997) beskriver att berättelsen öppnar upp för flera tolkningsmöjligheter av intervjuer. En berättelse har en tidsföljd och ett händelsemönster. Den har också en social dimension, någon berättar något för någon. Intrigen utför en meningsdimension, som binder samman historien till en enhet och ger den en poäng (Kvale, 1997). Czarniawska (2004) skriver att intrigen är ett viktigt analysverktyg inom narrativ metod, eftersom händelser knyts samman och bildar meningsfulla helheter. Motsägelser inryms också i berättelsen men dessa ses inte som problematiska utan snarare något som berikar materialet. Vad som uppfattas som en belastning inom traditionell forskning, nämligen öppenhet inför andra tolkningar, ses som en dygd inom narrativ metod.

Narrativ metod anser vi stämma väl överens med vårt intresse för att undersöka hur ledare säger sig se på personalfrågor och hur de talar om sitt ledarskap i förhållande till dessa frågor. Resultatet är beroende av hur ledarna väljer att framställa sig själva, särskilt med tanke på att vi inte undersöker de anställdas upplevelser av ledarna.

### **3.2 Intervjumetod och genomförande**

En intervjuguide togs fram efter Kvaless (1997) riktlinjer för halvstrukturerade intervjuer, med teman som utgick från studiens syfte och frågeställningar (bilaga 2). Studiens övergripande teman är *ledarskap*, *personalfrågor* samt *behov av stöd* och utifrån dessa skapades konkreta intervjufrågor. För att kontrollera våra frågor och teman genomfördes en pilotintervju med en ledare inom ett småföretag som innebar att vi fick konstruktiv feedback och därefter gjordes några mindre justeringar av intervjuguiden. Vi följde Riessmans (1997) anvisningar om en eftersträvan att intervjusituationen inbjuder till berättande och gav således respondenten gott om tid och utrymme att svara på frågorna. För att fördjupa resonemangen i berättelsen bör frågor följas upp för att klargöra viktiga episoder och företeelser (Kvale, 1997). Eftersom avsikten var att fånga intervjupersonens berättelse intog vi därför en mer tillbakahållen roll. Intervjuerna inleddes med att ställa mer generella frågor om intervjupersonens bakgrund och företagets organisation för att skapa förtroende och få dem att berätta fritt utifrån våra teman. Vi deltog båda under intervjuerna, men en av oss agerade som intervjuledare medan den andra ställde följdfrågor där det behövdes.

Intervjuerna varierade mellan 30 minuter upp till en timme. Varje intervju bandades och efter intervjutillfället skrevs materialet ut. Intervjuerna har spelats in för att så mycket som möjligt kunna ta vara på berättarnas egna framställningar (Hydén, 1997). Enligt Willig (2008) är det viktigt att förklara varför intervjun bandas. Intervjupersonerna informerades och fick ge sitt samtycke till detta. Intervjuerna har transkriberats i sin helhet och utskriften varierar mellan 5-12 sidor. Att transkribera innebär enligt Hydén (1997) att mycket av den icke-verbala kommunikationen går förlorad, vilket gör att talspråket som har skrivits ned till text måste ses som något nytt och inte som samma berättelse som återgavs i intervjun. Målet var att bevara så mycket som möjligt av samspelet mellan intervjuare och intervjuperson och materialet transkriberades därför ordagrant. Även icke-verbala uttryck har angetts som skratt och suckar och inflikande ord som exempelvis hm, ja eller nä. Pauser är också inkluderade och skrivs med två punkter för kortare pauser och tre punkter för längre pauser. Detta för att bevara uppfattningen om hur intervjupersonen har svarat. Dock har vi i enlighet med Trost (2002) valt att moderera språket något i citaten, då nedskrivet talspråk lätt ger intrycket av att intervjupersonen uttrycker sig illa. Därför har exempelvis svordomar eller utfyllnadsord så som liksom tagits bort.

### **3.2 Analys**

Kvale (1997) skriver att ett narrativt förhållningssätt till intervjuanalys kan bidra till att intervjuaskriften blir lättare att läsa genom att den ursprungliga intervjun medvetet återges i berättarform. Vidare menar han att analysmetoden med fördel kan röra sig inom vardagsspråkets ramar. Texten har lästs utifrån hur personen talar om sitt ledarskap, hur de säger sig se på och hantera personalfrågor samt om de upplever något behov av stöd inom detta område. Analysen har utgått från Johanssons (2005) sex steg i analysprocessen för att utifrån detta strukturera materialet. De första tre stegen sker redan under intervjun då den intervjuade uppmuntras att 1) berätta om sin livsvärld och handlingar 2) intervjupersonen

upptäcker själv innebörder och nya förhållanden och 3) intervjuaren koncentrerar och tolkar i sin tur meningen av det som sägs. De följande stegen sker efter att intervjun transkriberats och materialet ska tolkas.

Det fjärde steget i Johanssons (2005) analysprocess handlar om att strukturera och kartlägga materialet. Materialet har lästs flera gånger för att upptäcka *teman* och *mönster* men också *motsägelser* i berättelsen, det vill säga att materialet har belysts utifrån det som varit framträdande i intervjupersonens berättelser. De teman som intervjupersonen själva återkommit till har lyfts upp i rubriken och illustrerat det som tolkats tongivande i berättelserna. Johansson (2005) skriver att intrigen kan vara tematiskt organiserad där forskaren bestämmer vilka händelser, erfarenheter och karaktärer som ska lyftas fram och hur de ska ges mening. Detta sker utifrån forskarens egna värderande tolkningsramar, som styrs av de kriterier forskaren är intresserad av att undersöka. Studiens teman - *ledarskap*, *personalfrågor* och *behov av stöd* - har varit utgångspunkten för den intrig som skapats och materialet har organiserat utifrån dessa. Det har varit en poäng med att låta berättelsen tala och på så sätt tillåta variationer i det som framställts.

Johansson (2005) ser det som en fördel att väva samman analys och resultat för att på så sätt skapa en kritisk och reflekterande dialog. För att framhäva det som utmärkte ledarskapet användes Arvonens (2002) ledarskapsprofiler, men också Abrahamsson (2006) och Holmqvists (2006) forskning om ledarskap inom småföretag. Johansson (2005) skriver att det är viktigt att fundera över de val som görs, exempelvis hur forskaren väljer att framställa intervjupersonen, det vill säga hur man gör berättelsen rättvisa. Stor vikt har lagts vid att inte infalla i det Silverman kallar *anecdotalism*, med vilket menas att forskaren väljer ut några få talande exempel och bortser från de motsägelser och vagheter som finns i materialet (Silverman, 2006).

På grund av studiens tidsbegränsning har de två sista stegen i Johanssons (2005) modell, uppföljning och handling, inte genomförts. Uppföljning innebär att materialet återförs till de intervjuade som får möjlighet att läsa texten och utveckla sina egna tolkningar. Handling innebär att intervjupersonen förändrar sitt sätt att agera då intervjusituationen erbjuder nya insikter (Johansson, 2005). Eftersom materialet inte återförts till intervjupersonerna går det inte att veta vilka effekter intervjuerna har haft på dem.

### **3.3 Urval**

De personer som ingick i studien tillhör alla den rikstäckande organisationen Företagarna<sup>1</sup>. Intervjupersonerna kontaktades genom att e-post skickades ut till ordföranden i Företagarna runt om i Västsverige, vilka tipsade om lämpliga företag med en till nio anställda. Önskemålet var att hitta personer som var ledare och som formellt kunde anses ha personalansvaret i verksamheten. Samtliga personer i urvalet är delägare i företaget och innehar en företagsledande roll i verksamheten. Totalt sju personer intervjuades, fyra män och tre kvinnor. Vissa avgränsningar har gjorts genom att inte analysera materialet utifrån en genusaspekt, inte heller ålder eller utbildningsbakgrund är något som påverkat urvalet. Företagen är alla belägna i mindre städer i Västsverige. Tre av intervjupersonerna har tagit över företagen av familjemedlemmar, två har startat företagen själva, en respondent kom in

---

<sup>1</sup> Företagarna är Sveriges största företagarorganisation och representerar drygt 70 000 företagare i en mängd olika branscher. Deras huvuduppgift är att skapa bättre förutsättningar för företagande i Sverige. De finns representerade i hela landet uppdelade på 19 regionkontor samt 260 lokala mötesplatser ([www.foretagarna.se](http://www.foretagarna.se)).

efter att företaget hade funnits i ett år och en intervjuperson blev erbjuden att ta över efter den tidigare ägaren. Antalet år varierar mellan 7 till 20 år i företaget. Två av respondenterna har enbart jobbat som egenföretagare, medan de andra har haft mycket skiftande arbeten under sin yrkeskarriär.

### **3.4 Etik**

Larsson (1994) skriver att ett viktigt kvalitetskrav vid kvalitativa studier är god etik, där forskaren visar omsorg om dem som är föremål för studien. I god tid före intervjutillfället fick respondenterna skriftlig information om undersökningen och dess syfte (bilaga 1). Det skriftliga brevet gav även information om de huvudområden som skulle behandlas under intervjun, detta för att förbereda respondenten och få denna att känna en trygghet inför den kommande intervjusituationen. Det var ett medvetet val att inte skicka en detaljerad intervjuguide eller i förväg noggrant redogöra för vad som skulle tas upp, dels för att svaren skulle vara spontana och dels för att det utlovats att intervjun inte skulle kräva någon förberedelse. Kontaktuppgifter har varit lättillgängliga och intervjupersonerna har uppmuntrats att höra av sig till oss om de har några frågor. Intervjutillfället har även inletts med att klargöra om det fanns några tveksamheter eller funderingar.

Under forskningsprocessen har eftersträvat att efterleva de fyra allmänna huvudkrav på forskning – informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav samt nyttjandekrav - som är framställda av Vetenskapsrådet ([www.vr.se](http://www.vr.se)). Intervjupersonerna fick veta att deltagande skulle ske på frivillig basis. Vidare gavs information om att personerna, materialet samt deras företag skulle anonymiseras och behandlas konfidentiellt. Deltagarna har även erbjudits att få en kopia av uppsatsen då den har färdigställts, vilket samtliga har tackat ja till. Försäkran har också getts om att ingen annan än vi skulle få tillgång till ljudinspelningarna och att transkriberingarna skulle förvaras på ett sådant sätt att ingen obehörig kom åt materialet. På grund av att urvalet är litet och av det faktum att intervjupersonerna kontaktades genom ordföranden i Företagarna på regionnivå har branscherna inte presenterats för att på så sätt ytterligare säkerhetsställa respondenternas anonymitet. Vidare har personerna fått fingerade namn.

### **3.5 Reliabilitet**

Johansson (2005) skriver att det är viktigt att visa ödmjukhet inför den tolkande karaktär som narrativa studier innebär och att vara medveten om svårigheten att avgöra kvalitén av narrativ analys. Larsson (1994) skriver att kvalitén i kvalitativa studier avgörs av hur väl framställningen i helhet görs. Med detta menas om det finns en innebördsriktighet, perspektivmedvetenhet samt intern logik. Perspektivmedvetenhet har visats genom att öppet redovisa att vi utgått från narrativ metod samt vilken slags kunskap detta kan frambringa. Intern logik handlar om att det ska råda harmoni mellan forskningsfrågor, datainsamling och analysmetod. Frågeställningarna som utgör grunden för studien är narrativa till sin karaktär och syftar till att få intervjupersonerna att berätta hur de ser på och hanterar personallfrågor. Vidare har materialet analyserats utifrån narrativa begrepp. Ytterligare kontrollåtgärder för att höja reliabiliteten är att båda författarna tillsammans genomfört kategorisering av intervjupersonernas svar (Kvale, 1997). Kodningen har fått ta tid och genomförts med noggrannhet. Vid ett tillfälle kunde ingen gemensam tolkning av en intervjupersons svar göras, vilket ledde till att den ursprungliga ljudinspelningen fick avlyssnas ytterligare en gång.

Hydén (1997) skriver att det inte går att bortse från att forskarens närvaro har betydelse för hur intervjupersonen väljer att framställa sig själv – svaren påverkas av vilka vi som personer är, vår utbildningsbakgrund, kön och ålder. Istället kan det vara bättre att erkänna den reflekterande karaktären hos kvalitativa studier där forskarens förförståelse spelar en stor roll. Som blivande personalvetare kan vi ha haft viss påverkan på respondentens svar, vilket vi varit medvetna om. För att under intervjusituationen undkomma, eller åtminstone förmildra detta faktum, har det förtydligats att det är personens egen utsago och förhållningssätt till området som stått i centrum. Det var samtidigt viktigt att framhålla att det inte fanns några rätt eller fel när det gällde intervjupersonens svar. Att båda författarna varit närvarande vid intervjutillfället kan också ha upplevts som att intervjupersonen hamnade i underläge, vilket kan ha hämmat informationsutlämnandet. Czarniawska (2004) menar att det ändå finns en viss symmetri i maktbalansen då intervjupersonen är den som sitter inne med all kunskap.

### **3.6 Validitet**

Validitet anges som ett mått av giltighet, det vill säga om man mäter det man avser att mäta (Stukát 2005). I denna studie handlade det om att noga reflektera över vilka undersökningens respondenter var, hur frågor kunde utformas och ställas för att respondenterna skulle förstå dem samt ge svar som återspeglar deras personliga upplevelse. Kvale (1997) beskriver validering inom kvalitativ forskning som en kontinuerlig kontroll av forskningsresultatens trovärdighet, rimlighet och tillförlitlighet. Validiteten i undersökningen bör ses i förhållande till uppsatsens premisser, det vill säga hållbarheten i de teoretiska utgångspunkterna, rimligheten i utformningen av intervjuguiden samt i valet av intervjumetod i jämförelse med forskningsproblemet.

Validiteten i tematiserings- och meningskategoriseringsfasen samt giltigheten av logiken i tolknings- och analysarbetet är andra delar som diskuterats kontinuerligt. Enligt Johansson (2005) utgår narrativ metod och analys från att författaren har ett reflexivt förhållningssätt, vilket innebär att man systematiskt reflekterar över sin roll som kunskapsproducent och sina egna tolkningar. För att validera tolkningarna har rikligt med citat inkluderats. Det är också viktigt att själv ta ansvar för de tolkningar som görs, samt de ”sanningar” som forskaren producerar. Ett sätt att öka validiteten är att föra tillbaka materialet till informanterna för att be dem utveckla innebörden av sina uttalanden, vilket inte gjorts på grund av studiens omfattning och tidsram.

Målet med studien har inte varit att den skall kunna generaliseras, eftersom det låga antalet undersökningsspersoner i undersökningen starkt begränsat eller rentav hindrat möjligheten att sätta in resultatet i ett större sammanhang (Stukát, 2005). Ambitionen har istället varit att genom halvstrukturerade intervjuer få sju företagsledares syn och påstådda hantering av personalfrågor. Att ha detta i åtanke är viktigt då det inte går att veta om detta avspeglar hur ledarna i själva verket agerar, utan studien har snarare undersökt vad de säger sig göra.



## 4. RESULTAT OCH ANALYS

I detta avsnitt kommer sju företagsledares berättelser om upplevelsen av att leda ett litet företag att redovisas. Varje ledare kommer att presenteras separat och analysen är integrerad i texterna. Berättelserna utgör fokus och i enlighet med narrativ metod presenteras teman och motsägelser.

### 4.1 Bosse

Bosse har haft en mängd olika arbeten under sitt liv och nämner att han innan det nuvarande arbetet aldrig stannat längre än sju år på ett och samma företag. Berättelsen om Bosses livshistoria och anledningen till att han är där han är idag anser han är slumpens förtjänst:

Det är ju också egentligen den här slumpen om man säger så..att mina två kollegor startade det här företaget och ganska initialt pratade vi..jag tror till och med innan de hade dragit igång så tror jag det var min kollega som nämnde om jag skulle vara intresserad av att gå in så småningom. Och det fascinerande med den här resan har ju varit det här med att komma in, inte från scratch men nästan från scratch och bygga upp en verksamhet utifrån de värderingar vi står för.

Att få starta något ”från scratch” som grundar sig på rätt värderingar var en ”drivfjäder” som Bosse beskriver det. Att hela tiden utvecklas som individ och grupp är en tanke som genomsyrar verksamheten bestående av fyra anställda utöver de två delägarna. Själv har Bosse planer på att arbeta året ut innan han går i pension, men med största sannolikhet blir han kvar och arbetar halvtid ett tag framöver.

#### 4.1.2 En berättelse om stress, prestige och de små stegens män

Bosse ser på sig själv som en ledare och hänvisar till att han under hela sitt liv arbetat inom föreningslivet med olika saker. Hans beskriver sig själv som en omtänksam och lyhörd ledare, och ses därför lite som en mysfarbror:

En del tycker att jag är en sådan här mysfarbror. Lite så.. nej, men jag tror ju mig själv...Jag har hög social kompetens, det vet jag att jag har. Och mitt ledarskap är inte sådant, jag är inte en sådan som pekar med hela handen. Jag är nog mer för det här att bry mig, lyssna och prata.

Samtidig poängterar Bosse att han också kan bli riktigt arg. Han vill att det ska vara högt i tak och att det under möten lätt blir hetsiga diskussioner och att det kan ”smälla på som bara den”. Detta är något Bosse uppmuntrar och skulle vilja se mer av, eftersom han anser att det behövs för att rensa luften. Vid problem ska de ”direkt upp på bordet så att ingen surdeg skapas”, anser han. Risker med att de är så få är just att det sliter mycket på varandra. Ägarna har en vision om att alla anställda ska bli delägare och han nämner att han anser att det är viktigt att öppet redovisa för de anställda hur går för företaget. Han säger att de inte har märkvärdiga löner och de aldrig har lånat en krona för att utveckla företaget i form av utrustning eller lokaler, en filosofi som reflekteras i deras myntade begrepp ”de små stegens män”.

Ett återkommande tema är att det är en tuff bransch, det är ofta mycket stressigt samt att de periodvis arbetar ”våldsamt mycket”, som Bosse uttrycker det. Han gjorde nyligen ett överslag på hur mycket tid han har lagt ner på arbetet sedan starten 1997 och kom då fram till

att han jobbat cirka fem år övertid. Bosse beskriver att det stundtals blivit för mycket och att han inte alltid mått så bra och nämner att han för några år sedan var nära att gå in i "*den så kallade berömda väggen*". En motsägelse är att han samtidigt säger att det i de flesta fall handlar om positiv stress på grund av utmaningen och tillfredsställelsen det innebär att vara med och forma och utveckla en verksamhet.

Han säger att de försöker avlasta varandra vid perioder av hög arbetsbelastning. Han tror dock att stressen är något som kommer med yrket, att det finns en inbyggd prestige i branschen vilket skapar svårigheter:

För alla är ju medvetna om att nu är det jäkligt tufft alltså. Och just, då försöker vi fråga – kan jag gå in och hjälpa dig med någonting, kan jag avlasta dig? Men då är väl lite grand skulle jag vilja påstå..och det är nog det här yrket, en del av den här yrkesförbannelsen. Det finns alltså en prestige! Att nej, jag ska ro det i land. Det är min baby, det är jag som har gjort formen, jag ska se till att det blir färdigt.

Han uppmanar de anställda att ta ut komplement när möjlighet finns. Dock finns en motsägelse i detta resonemang då det finns en önskan hos honom att de anställda även på fritiden ska involvera sig i olika föreningar för att på så sätt representera företaget i den lilla staden. Vidare går de igenom medarbetarnas vecka under det obligatoriska måndagsmötet för att få en bild av vad var och en har på agendan, även efter arbetstid:

Sedan går vi också igenom var och ens vecka. "Vad har du i veckan" och då talar vi om..inte bara det vi gör på jobbet utan "nu ikväll har jag fotbollsträning med sönerna", "jag ska på balett med dottern" eller vad det nu är så vi ska veta vad var och en gör i veckan och så tar vi alltid upp det vid dem tillfällena, alla sådana här inbjudningar till deltagande i vad det nu kan vara. Och så försöker vi sprida dem oss emellan.

Det finns ett stort fokus på att göra ett bra jobb, det är en hederssak och Bosse försvarar det höga arbetstempot med orden: "*men vi har nöjda kunder (skratt) och så länge vi har det så...*". Han återkommer också till företagets värderingar och berättar att de har etiska och moraliska riktlinjer för vilka slags kunder och jobb de tar på sig. Han nämner också att de är miljödiplomerade men att detta grundar sig på rent ekonomiska aspekter.

I enlighet med *Managerial Grid* (Granberg, 2003) framträder ett starkt fokus på produktion i och med att kunderna har en så framträdande betydelse för företaget. Samtidigt ger Bosse en bild av en ledare som bryr sig om sina anställda och han är noga med att de blir kompenserade för sitt hårda arbete med gemensamma aktiviteter, friskvårdsbidrag och påkostade resor till utlandet. Han berättar också att alla anställda har en bra försäkring och att det finns ett bonussystem. Bosse har drag av den uppgiftsorienterade ledaren (Arvonen, 2002) som leder med målet i sikte. Han låter medarbetarna vara delaktiga i arbetsprocessen, något som kan speglas bland annat i målsättning att alla anställda ska bli delägare i företaget.

På frågan om Bosse anser sig ha den kunskap han behöver för att hantera personalfrågor svarar han nej. Han minns särskilt en nyligen avklarad uppsägning där han menar att de verkligen hade behov av extra stöd:

Det var jättetufft och det är inget jag vill vara med om igen. Så där förstår jag ju dem som personalmän och kvinnor och företagsledare, det måste vara väldigt...Det skulle jag inte fixa. Eller så blir man så hårdhudad så till slut struntar man i det, det är bara att köra på.

Bosse uttrycker att han vid frågor han inte har kännedom om vänder sig till en släkting som är ”fackligt begåvad”. Annars ringer han till Företagarnas jurist och när det handlar om försäkringar har de en anlita försäkringsmäklare samt en revisor som hjälper dem med ekonomifrågor. Om Bosse ser ett ytterligare behov av stöd skulle det kunna vara i form av en extern resurs i styrelsen.

## **4.2 Claes**

Claes berättar att han har haft ett långt yrkesliv av skiftande karaktär och att han och en kollega tillsammans fick, ”ett idiottryck” att starta eget i 50-årsåldern.

Han berättar att han alltid har haft en nyfikenhet att testa nytt och en vilja att förverkliga tokiga idéer, alltifrån ett kompostföretag på det glada 80-talet till det nuvarande projektet att importera ölkylare. Företaget startades 2003 och drivs idag av honom och ytterligare en delägare. Familjen är också representerad då de bägge delägarnas fruar sitter i styrelsen. Claes säger att han blivit mer egoistisk som egenföretagare, att han idag prioriterar livskvalitet, och minns den tiden han pendlade flera timmar om dagen och ofta sov över på hotell.

### **4.2.1 En berättelse om rastlöshet, motivation och vikten av bra administrativa system**

Hans roll på företaget liknar han vid en allt-i-allo:

Jag är projektledare men också delägare och formellt VD om man nu vill säga det. Så jag håller i kundkontakten, håller i alla personal.grejer och försäkringar, löner och...lite allt-i-allo får man va när man driver företag. Så allt från att se till att alla försäkringar och avtal och sådant funkade och att räkna ut löner och sådär men framförallt mot kund håller jag kundkontakten, räknar offerter och följer upp och fakturerar så det är väldigt mycket allt-i-allo som egen företagare alltså...

Att han framställer sig ha rollen av en allt-i-allo kan kopplas till Holmqvists (2006) teori om holistiskt ledarskap där ledaren i mikroföretaget ofta ingår i alla typer av företagsaktiviteter, vilket bidrar till att funktionsgränser suddas ut.

När Claes berättar om sitt ledarskap säger han att han eftersträvar en icke-hierarkisk organisation. Hans erfarenhet som avdelningschef på ett storföretag har gett honom insikt om vikten av att ha motiverade medarbetare. Vidare tror han mycket på delegerad frihet och att skapa en stämning där alla hjälper varandra och inte bara ”sopar framför sin egen dörr”. Claes beskriver att det sitter i ryggmärgen, med att leda ett företag. Vidare går han mycket på intuition och känsla. Motivation är ett tema som Claes återkommer till flera gånger under intervjuens gång och beskriver två berättelser i berättelsen om hur det kan bli när personalen inte är motiverad:

Jag har tidigt insett hur viktigt det är att ha motiverade människor runt omkring sig och jag har också märkt när motivationen försvinner, hur den spiralen börjat gå nedåt och det kan gå väldigt fort.

Vidare menar Claes att det är förödande för ett företag när motivationen försvinner hos de anställda, något han stött på flera gånger under sitt yrkesliv. För att motverka detta nämner han att de försöker hitta på roliga saker med personalen, ”...det tror jag är min drivkraft och min filosofi att låg profil och högt i tak...och ha kul”.

Claes nämner att han är ganska trött på byråkratin i Sverige och att det känns meningslöst att dokumentera rutiner och policys. Han anser att det tar för mycket tid och jämför återigen med sitt arbete på storföretaget där han lägger ner mycket tid på att "föda systemen", vilket enligt honom till slut blev mer "tärande än närande". Idag handlar det framförallt om tidsbrist, säger han:

Det har du inte tid med som ensamföretagare. I koncerner så har du miljöpolicy, kvalitetspolicy och personalpolicy och du följer upp detta med arbetsmöten och där har du en organisation och en personalavdelning som sköter detta. Det är klart, de måste ju göra nått, 40 timmar i veckan och då blir det ju något skrivet på något papper men som ensamföretagare har du inte tid med det. Du har fokus på att jaga nya kunder och driva projekten helt enkelt så att...den tiden finns inte bara alltså, att sitta och planera.

Enligt Abrahamsson (2006) har den diffusa organisationen en kort planeringshorisont, vilket i stort sammanfaller med intervjupersonens utsago om att nedskrivna dokument och rutiner är överflödiga i det lilla företaget. Detta går att koppla till Claes tidigare uttalande om att beslutsfattandet sker mer utifrån intuition och känsla. Claes menar att fokus istället ligger på att jaga kunder och driva projekten. Kundvård är ett återkommande tema och han berättar gärna om hur de anordnar tillställningar och roliga fester som alla talar om i den lilla staden. Denna syn kan kopplas till dimensionen fokus på produktion i *Managerial Grid* (Granberg, 2003), där en produktionsinriktad ledare betonar produktionen och dess tekniska aspekter och personalen ses som en resurs för att nå målen. SOU-rapporten (1998:94) beskriver att avgörande för småföretagen är att plus och minus går ihop, därav småföretagets kortsiktiga planeringshorisont. Vidare berättar Claes att han ger personalen mycket frihet men när projekt ska slutföras förväntar hans sig att de ska ställa upp och jobba över om det krävs.

Han har ingen utbildning inom personalområdet utan har fått lära sig den långa vägen. När företaget var nystartat anser Claes att det var lätt på grund av att de inte hade några anställda. Samtidigt uppger han att han fortfarande inte lägger ner mycket tid på arbetet med personalfrågor. Claes hänvisar till tidsbristen och att det inte behövs i en liten organisation med fyra anställda. Han lovordar dock alla system de använder sig av för att räkna ut lön, semesterdagar och så vidare:

När vi skaffade de här löneprogrammen och alltihopa, det blev ju nödvändigt att räkna semesterdagar och allt sådant sker ju per automatik och det finns i systemen så det är ju guld värt att man har hjälp med det (...) hade vi inte haft löneprogram hade jag varit nära ett nervsammanbrott idag så att det är räddningen att man har bra system.

Systemen har en framträdande roll i hans berättelse om hur han hanterar personalfrågor. Fördelen med att använda sig av de här systemen menar han, bidrar till att det blir en liten administration och att mycket sker per automatik. Tack vare detta kan han arbeta 75 procent rent operativt, vilket betyder att han är ute på kundmöten och dylikt, och endast 25 procent administrativt. Han ser fördelar med småskaligheten och jämför med ett företag med 15 anställda som har två personer som arbetar heltid med enbart administrativa frågor.

Han berättar att han lätt blir rastlös, vilket lett till att han under hela sitt liv bytt jobb vart femte till tionde år:

Jag menar efter ett till två år lär du ju kunna ditt jobb, efter tre till fem år sköter du det med halv vänstern ibland och du kan det väldigt bra och sedan kommer

slentrianen alltså, så har det varit för mig i alla fall...Och då har jag känt att nä, nu får det hända något nytt!

Claes syn på sitt ledarskap kan kopplas till Arvonens (2002) uppgiftsorienterade ledare som leder med organisationens mål i sikte och involverar de anställda i målsättningsprocessen. Claes nyfikenhet och vilja att förverkliga nya idéer går att koppla till beskrivningen av den entreprenöriella ledaren (Arvonen, 2002), som drar igång förändringsprocesser och startar nya företag. Även hans rastlöshet skulle kunna anknytas till denna profil. Dock pratar Claes mycket om vikten av att ha motiverade medarbetare, uttalanden som inte överensstämmer med profilens ringa hänsynstagande för sina medarbetare.

Claes uppger att han vänder sig till Företagarna för att få hjälp med juridiska frågor och en försäkringsmäklare för hjälp i försäkringsfrågor. Han menar att det är viktigt att få tag på personer som är insatta, specialister som kan hjälpa dem om problem dyker upp. Förhållningssättet tyder på en "trial and error"-mentalitet, han berättar att han lär sig med tiden och genom att göra misstag. Vidare ringer han datasupporten när han behöver hjälp med de administrativa systemen. Claes uttrycker att han inte saknar någon form av stöd, då han inte anser att personalfrågor är problematiskt:

Personalfrågor är ju ingen hjärnfysik, det är ganska logiskt, om du fyller i en skadanmälan när du har krockat så kan du fylla i ett anställningsbevis, det är ingen hjärnfysik, det är ganska enkelt allting egentligen..

### **4.3 Jesper**

Efter gymnasiet började Jesper arbeta i sin pappas företag och började också ta kvällskurser för att utbilda sig inom området. Han berättar att han läste Ung företagsamhet på gymnasiet och har alltid varit inställd på att vara egenföretagare. Hans drivkraft med företaget är främst att växa och expandera. I dagsläget har de fem anställda, uppdelat på två olika städer. Pappan är fortfarande aktiv inom företaget, men har gått ner i tid och agerar i dagsläget snarare mer som en anställd än delägare. Jesper är den som leder utvecklingen och tar ansvar för den övriga personalen.

#### **4.3.1 En berättelse om tillväxt, delaktighet och svårigheten av att vara en i mängden**

Jesper berättar att i och med att företaget har växt har han under det senaste året försökt att omvandla sin roll från att arbeta rent operativt till mer företagsledande. I dagsläget försöker han släppa lite på kundkontakter och istället arbeta mer med utveckling av företaget och lägga upp strategier inför framtiden. Abrahamsson (2006) skriver att företag som vill expandera måste lägga större vikt på strategiskt arbete, då den diffusa organisationsstrukturen kan verka hindrande för en fortsatt tillväxt.

På frågan om han ser sig själv som ledare säger han nej och berättar han att han många gånger tror att han är för snäll. Att vara för snäll är ett tema som återkommer i berättelsen om hans ledarskap. Han säger att han sällan ryter ifrån och att de anställda har mycket frihet under ansvar. Ibland känner han sig även utnyttjad, som när en anställd skickade ett sms med kort varsel för att säga att hon arbetade hemma utan hans godkännande. Vidare resonerar han kring svårigheten att leda i ett litet företag:

Det är nog just att det är så pass litet och att vi är så nära allihop. Hade det varit hundra anställda hade det inte varit så svårt att ta tag i någon. Men nu ska man fika ihop och allt sådant här och då är det svårt att smita undan om det är någon man inte kommer överens med av någon anledning.

Ett återkommande tema är dilemmat kring balansen mellan kompis- och ledarrollen:

Eftersom jag är ganska lugn och snäll av mig som person..att när det väl behövs så är det ganska svårt att byta skepnad från arbetskompis till chef. Men det har väl att göra med hur jag har varit från början också. Det är något som bara har kommit på köpet – personal. Och jag har väl inte riktigt haft tid heller att lägga någon vikt vid det. Men det är ju svårt att ändra stil mitt i med.

Jesper visar en bild som går emot föreställningen om att småföretag skulle vara harmoniska och icke-konfliktfyllda verksamheter (Abrahamsson, 2006). Han menar att ledarskapet snarare är mer problematiskt i ett litet företag än i ett större företag. Svårigheten som han ser det är att man som ledare är mer synlig och anser att det blir svårt då han känner de anställda på ett personligare plan.

Personalfrågor för honom innebär ett brett område. Just nu är mycket fokus på rekryteringar eftersom företaget är inne i ett expansivt skede. Förutom juridiska frågor innebär personalfrågor också exempelvis semesterplanering. Den största utmaningen, anser han, är dock att se till att alla trivs. Vidare lägger Jesper stor vikt vid personalfrågor och menar att de är väldigt viktiga för företaget. Ett tema i hans berättelse är ambitionen att alla anställda ska utvecklas, då han tror att de gör ett bättre arbete om de har karriärmöjligheter. Företaget har också utvecklat en bonus om de anställda lyckas få in nya kunder.

Till följd av en nyligen avklarad uppsägning, som han säger tog hårt på honom, har han börjat hålla internmöten kontinuerligt då han har insett vikten av att alla känner sig delaktiga. Han anser att det förmodligen är bättre att visa de anställda hur de tänker inför framtiden, det kan skapa en trygghet. En motsägelse är att han samtidigt poängterar att det ändå är han och pappan som slutligen bestämmer: ” *alla är med i besluten och så här även om det är vi som bestämmer*”. Jesper berättar att han avsätter lite resurser för att göra roliga saker med de anställda utanför arbetstid exempelvis att gå på afterwork, då han anser att det bidrar till en bättre stämning.

Vidare anser han att han går mycket på känsla vad gäller hanteringen av personalärenden. Han nämner att han gärna lämnar över personalansvaret till någon annan om de fortsätter att expandera eftersom han inte tycker att dessa frågor är särskilt roliga:

Nej, men ledarskapet tycker jag ju är rätt så roligt men... Jag tycker alla löneförhandlingar och alla intervjuer man har haft inför dem man har anställt så tycker jag inte det är..det är inget som lockar. Jag tycker det är ganska jobbigt, måste jag säga.

Med utgångspunkt i Arvonens (2002) ledarskapsprofiler har Jesper drag av den vanliga ledaren och kompisledaren. Han ger själv uttryck för svårigheten att vara ledare i ett mindre företag eftersom det är viktigt med god stämning och anser därför att han helt enkelt tvingas bli mer av en kompis. I linje med den vanliga ledaren praktiserar han alla tre dimensionerna, det vill säga ett likvärdigt intresse för produktion, relation och förändring (Arvonen, 2002). Denna koppling går att göra då han i sin berättelse inte framhåller någon del av arbetet som extra viktig eller intressant. Det finns dock en motsättning i hans inställning till ledarrollen då

han inte ser sig som ledare men samtidigt tycker att ledarskapet är roligt, exempelvis när det handlar att coacha de anställda. Däremot vill han helst lämna ifrån sig ansvaret för personalfrågor.

Jesper anser att han prövar sig fram vad gäller hanteringen av personalfrågor. I dagsläget vänder han sig till Företagarna som har fri juridisk rådgivning. Han har även ett abonnemang hos en personalkonsult som hjälper dem vid exempelvis uppsägningar, utvecklingssamtal och avtalsskrivning. De är bra att ha som bollplank både i små och stora frågor, säger han. Han menar också att det är bra exempelvis vid uppsägningar då dessa förhandlingar kan bli väldigt känslosamma samt att det ger en större tyngd gentemot facket om det är mer korrekt skött. Med tanke på att pappan snart ska gå i pension har han funderingar på att tillsätta en styrelse som ett externt stöd.

## **4.4 Karolina**

Karolina har, som hon själv uttrycker det, en brokig bakgrund. När den nuvarande arbetsplatsen gick i konkurs beslöt hon sig för att tillsammans med sin dåvarande chef gå in som delägare, hon ville inte vara anställd längre. Efter ett tag slutade delägaren som ursprungligen dragit igång projektet och kvar fanns Karolina och ytterligare en delägare, som enligt henne, endast agerar i kulisserna. Karolina menar att hon automatiskt tar på sig ledarrollen och tror att det beror på att hon är sådan som person, som vet vad hon vill och driver sina egna frågor. Hon nämner slumpen som anledning till att hon tog steget för nio år sedan, ”*det bara blev så här*”. I dagsläget är hon ansvarig för nio anställda.

### **4.4.1 En berättelse om kvinnorollen, medvetenhet och vikten av ett bra nätverk**

På frågan om hennes roll på företaget ger hon en tydlig bild av det Holmqvist (2006) benämner det holistiska ledarskapet:

Jag gör allt och inget, här finns...här är allt. Dels tar jag hand om personalen, dels tar jag hand om inköp här (...) så kan det va stopp i avloppet, ja då går jag in och gör det, är det fel på kaffemaskinen, ja då är det jag som lagar den, så..för att hålla ner kostnaderna så lär man sig så mycket som möjligt, och det har jag gjort. Så fort det kommer en reparatör som ska laga någonting som jag inte klarat så av så är jag med och kollar då...det gör du, du gör så och så och sitter det. Så att, som sagt var, jag är överallt...

Karolina anser att ledarskapet har utvecklats genom åren och menar att hon utvecklar rollen fortfarande. Något hon har lärt sig är att tillgängligheten är viktig liksom att kunna delegera uppgifter för att inte själv arbeta ihjäl sig. Tidigare kunde Karolina få dåligt samvete när hon tog rast medan de andra arbetade, situationen blev naturligtvis ohållbar och hon menar att det kanske är något typiskt kvinnligt med dåligt samvete. ”Kvinnligt beteende” och ”kvinnorollen”, är återkommande teman i Karolinas berättelse och hon nämner att hon under årens lopp tyvärr fått konstatera som kvinna och dessutom ung stundtals fått slå sig fram. Som ledare anser Karolina att hon är väldigt snäll och lyhörd, men menar att hon stundtals har lite för mycket omkring sig. Återigen hänvisar hon till att hon tror att det beror på kvinnorollen, att ”*man som kvinna ska ta på sig allt och gärna lite till*”.

I kontrast till det Abrahamsson (2006) skriver om diffus organisation för Karolina ett medvetet resonemang kring personalfrågor och berättar om riktlinjer, rutiner och möten i strukturerad form. På frågan om personalfrågornas betydelse i företaget svarar hon:

Jätte viktigt, jättejätte viktigt, oavsett vilken arbetsplats du är på, så är personalen lunga och hjärta på stället. Har inte jag dem så kan jag gå hem och likadant när det gäller mig, har inte de mig så kan de också gå hem, så att vi är jätteberoende av varandra...

Under intervjun visar hon ett antal pärmar där protokoll från frukostmöten, säkerhetsföreskrifter och åtgärdsprotokoll finns dokumenterade. Hon uppger att de regelbundet har arbetsmiljöronder samt följer bestämmelser i arbetskyddslagen. Karolina anser sig ha relativt bra kunskap om personalfrågor och hänvisar delvis till sin utbildning som medförde kunskaper i arbetsledning. Arbetsmiljöpärmerna, som hon menar att alla verksamheter måste ha tog hon hjälp av en konsult för att utarbeta. Medvetenheten är något som lyser igenom i sättet hon pratar om sig själv, arbetet i företaget och sitt ledarskap.

Hon är också noga med att betona för de anställda att det är *”vi som har tjänat pengar idag, inte jag”*. Vi-känslan är viktigt för henne och är ett återkommande tema under intervjun då hon säger att det känns gott i hjärtat när tidigare anställda kommer förbi och hälsar på henne. Trivselen är jätte viktig, anser hon. Karolina säger att hon stundtals blir mörkrädd när hon träffar andra företagsledare som berättar om sin personalsyn:

När jag har träffat andra företagare och hur de pratar om sin personal och hanterar vissa saker blir jag nästan mörkrädd och, känner herregud, vad dåliga ni är! Ni har ingen alls bra taktik här och då kan jag slå mig på bröstet och känna att jag är en duktig ledare! Jag kan det här.

Resurser på personalen avsätter hon i mån av pengar. Hon nämner exempelvis att det är roligt att låta en anställd gå en utbildning om hon märker att personen är duktig och vill utvecklas. Det Karolina berättar om sin syn på personalen och det sätt hon driver sitt företag kan kopplas till profilen trädgårdsmästaren (Arvonen, 2002). Hon eftersträvar att skapa ett klimat där de underordnades kreativitet stimuleras. Vidare är hennes ledarskap inriktat mot utveckling såväl av människor, produkter och processer. Hennes medvetna och långsiktiga resonemang vad gäller personalfrågor bidrar till ett stort fokus på relationer samtidigt som hon jobbar hårt för att utveckla företaget. Dock överensstämmer inte Karolinas nedskrivna rutiner med profilen, då trädgårdsmästare enligt Arvonen (2002) inte är strukturerande eller planerande.

Karolina säger att det finns områden hon inte har kännedom om men att hon har hon många bra kontakter som hon vänder sig till, bland annat på facket, en löneredovisningsfirma och Skatteverket. Hon anser sig vara nöjd med det nätverk av kontakter hon i dagsläget har, men i början hade hon önskat hjälp av en mentor. Hon berättar att hon känt sig ensam i sitt jobb och återkommer till att det delvis beror på att hon är ung och kvinna.

#### **4.5 Maria**

Maria inleder med att berätta om sin mycket varierade bakgrund. Hon har jobbat på både små och stora företag både i Sverige och utomlands och har på så sätt samlat på sig erfarenheter från många olika håll. Genom detta har hon lärt sig att hon trivs i småföretag, eftersom det ger henne en möjlighet att jobba med många olika saker. Det var en ren slump att hon tog över företaget av sina föräldrar, egentligen skulle hon bara hjälpa till för en kortare tid. Maria



ändrade dock sina planer och idag äger hon företaget ihop med sin man. Företaget genomsyras av en familjär stämning både i bokstavlig och symbolisk bemärkelse, då hennes son och brorsson jobbar i företaget samt att hennes bror hjälper till ibland. Totalt är de sju anställda.

#### 4.5.1 En berättelse om familj, samarbete och ansvar

Hennes roll på företaget går i linje med Holmqvists (2006) resonemang om holistiskt ledarskap då Maria uttrycker att hon ofta är involverad i alla typer av vardagliga aktiviteter i företaget:

Det innebär att man får börja dagen med att hämta in posten (skratt). Alltså man får göra allt och det är det som är spännande. Man är med i de stora kontrakten, man är med och tittar på utvecklingen, på personal och anställer till att man befinner sig i verksamheten och kör när det behövs, så är man även inne där då och tar de tuffa passen eller de svåra, tråkiga bitarna då.

Ett tema som återkommer är att hon styr verksamheten och lägger riktlinjerna, men hon diskuterar samtidigt mycket med personalen. Det finns en röd tråd i hennes ledarskap som handlar om att hon har tagit sina erfarenheter som anställd med i sitt ledarskap och nu utgår från hur hon själv vill bli behandlad. Stämningen är inte *”nu kommer chefen”*, men samtidigt uppfattar hon ändå att de anställda har respekt för henne. Maria menar att hon är en naturlig ledare och organisatör och hon tar ofta på sig den rollen även privat. Hon tycker att det är viktigt att kunna ta beslut och stå för dem.

Hennes syn på personalfrågor är att de anställda är navet i företaget, utan bra personal kan man *”stånga sig blodig”*, som hon uttrycker det. Maria har valt att strukturera verksamheten runt team och lämnar mycket ansvar till personalen. För att uppmuntra samarbete har hon skapat en bonus som bidrar till delaktighet och ger en tydlig belöning då personalen gör ett bra jobb. Ett tema i hennes personalpolitik är att involvera personalen så mycket som möjligt, för att få dem delaktiga i processen och uppmuntra dem att finna egna lösningar på problem som dyker upp. Vidare har personalen mycket insyn i verksamheten, alla siffror presenteras öppet. Maria menar att öppenheten tillsammans med bonusen gör att de anställda har ett större intresse för hur det går för företaget. *”För jag tror att ju mer man vet om sitt företag som man jobbar på desto bättre jobb gör man”*.

Maria har karaktären av en trygg ledare, som vet vad hon vill och kan stå för sina beslut. Ledarskap kan kopplas till profilen trädgårdsmästaren (Arvonen, 2002), då hon eftersträvar att skapa ett klimat som gynnar de anställda samt ger dem utrymme att utvecklas. En del av det Maria berättar går i linje med Abrahamssons (2006) teori om den diffusa organisationen, att mikroföretaget är naturligt gränslös och samt att familjemedlemmar ofta har en framträdande och betydande roll. Maria använder sig gärna av familjemedlemmar i arbetet eftersom de går att lita på och ställer upp på ett helt annat sätt än man kan förvänta sig att andra människor ska göra.

Maria berättar att hon har en aktiv fritid och att anser att det är viktigt att ha tid för intressen utanför arbetet. En tanke med att involvera de anställda är att hon själv ska kunna släppa kontrollen och exempelvis kunna resa utan att ständigt behöva oroa sig. Hon vill inte uppmuntra övertid, eftersom det utifrån hennes synvinkel inte är effektivt. Balansen mellan arbete och fritid framstår som en viktig del av hennes ledarskap och syn på personalfrågor.

Dock inser hon att arbetet ställer större krav på de anställda, då de planerar arbetet och i första hand självständigt löser de problem som uppkommer. Fördelar med sättet de arbetar på är enligt Maria att gruppen blir som en familj, de ger varandra stöd och ställer upp för varandra om det behövs. Hon anser dock att det skulle bli svårt om de skulle behöva skära ned på personal, eftersom alla står varandra så nära. Hon kan också se en sårbarhet i organisationen:

Det skulle bli problem om någon kom in och verkligen ville utnyttja situationen. Om vi säger att det är någon som jobbar..som är här sina timmar utan att skapa något. Det vill säga går ifrån eller inte vill jobba, utan bara är här. Då blir det ju obalans i en sådan här organisation. För då får ju den fulla bonus utan att kanske göra någonting och inte hjälpa till. Och då måste man ju ta tag i det och antingen försöka få bort den personen eller försöka få den att inse att det inte är riktigt gåt att göra så. Så det är ju en sårbarhet i det. För det skulle ju kunna skapa att all personal tycker då att "nej, då vill inte jag heller jobba om inte den personen jobbar".

Maria anser sig ha den kunskap hon behöver inom personalområdet men att det alltid går att veta mer. Hon tycker bland annat att försäkringsfrågorna är svåra, men hon har hjälp av en revisor. Om andra problem uppkommer ringer hon sin bror som är personalvetare, annars vänder hon sig till sin arbetsgivarorganisation eller facket. Om inte de kan hjälpa henne ringer hon något annat bollplank, exempelvis Västsvenska handelskammaren, 6:e oktober eller Business Region Gothenburg. Hon känner inte i dagsläget att hon behöver något ytterligare stöd.

## **4.6 Niklas**

Niklas berättar att han startade eget redan på gymnasiet då han såg en affärsmöjlighet i hans och kompisarnas intresse för datorer. Anledningen tror han själv är att han är uppvuxen med småföretagande då hans far alltid ägt egna företag och han tyckte att det verkade roligt att ha eget. Han var enligt egen utsägo en av de första återförsäljarna för PC i Sverige. Efter 17 år i branschen kände han däremot att han ville göra något nytt och började därför familjeföretaget. I dagsläget är Niklas majoritetsägare och har ytterligare en person heltidsanställd, två som arbetar per timme och två som är projektanställda. "*Ganska flexibelt men väldigt bra*" som han uttrycker det.

### **4.6.1 En berättelse om tillit, service och dygnet-runt-arbete**

Niklas menar att han ser sig som ledare, men säger att i ett litet företaget måste alla ta mycket ansvar. Ledarskapet blir "*trubbigare*" och mer integrerat då olika ansvarsområden sammanflätas. Detta överensstämmer med det holistiska ledarskapet som beror på att inomorganisatoriska gränser suddas ut (Holmqvist, 2006). Vidare menar Holmqvist (2006) att det blir svårare att delegera ledningsuppgifter i det lilla företaget vilket bidrar till att företagsledaren blir direkt involverad i alla vardagliga aktiviteter. Niklas beskriver det så här:

Det behöver ju inte leas så mycket, som om jag hade haft fler anställda. För det är ju det som är skillnaden. För då hade det ju varit mer av en uppgift att delegera arbetet. För då hade jag ju haft anställda att delegera till. Det är den stora skillnaden. Har du inte en så stor personalstyrka har du inte så många att delegera till. Så antingen gör du det själv eller så gör min kollega det. Och vi vet ju vad som behöver göras och ser till att det blir gjort.

När han berättar om sitt arbete och sitt ledarskap växer bilden av en ensam välgörare fram som gör sitt yttersta för kunderna. Företaget har en jourtjänst dygnet runt, året om som Niklas själv tar hand om. Han anser inte att tillgängligheten är något problem, det är snarare en inställningsfråga, säger han. Niklas tror att han blivit miljöskadad under uppväxten:

Jag kan tänka mig att andra som har jouryrken tänker ” ah, skit också jag har juren ikväll” men jag tänker ju inte på det. För jag är ju miljöskadad från barnben, det är ju så, så att det är klart att det har sina avigsidor när man ska gå och kaka julmiddagen eller vad det nu är. Det kan vara lite surt. Men för mig är det något slags normalläge, ja ja, jag är tillbaka om en timme. Så jag tänker ju inte på det.

Vikten av tillgänglighet och god service är två teman som Niklas återkommer till under sin berättelse då han är väldigt mån om företagets rykte och kundernas välmående. Detta är också anledningen till att han inte vill lämna inte ifrån sig kärnverksamheten till någon annan.

Abrahamsson (2006) skriver att det är vanligt att småföretag går i arv i familjen. Detta kan dock verka konserverande av gamla mönster och rutiner, då utveckling inte är en del av företagets verksamhet. Den andra heltidsanställda har tidigare varit del av familjen och då de känner varandra väl inom företaget har de ett utvecklat ett nära samarbete sinsemellan. De vet vad som ska göras, ingen delegering behövs och de hjälper varandra på ren rutin. Karaktären den ensamma välgöraren kan också beskrivas i termer av den transaktionella ledaren enligt Arvonens (2002) ledarskapsmodell. Ledaren fokuserar på att leda verksamheten som den är och har låga nivåer på förändringsdimensionen. Niklas beskriver i dagsläget att han inte har några tankar på fortsatt expansion, utan driver företaget utifrån en mer upprätthållande strategi. Det finns också drag av den autokratiska ledaren, eftersom kunderna kommer i första hand och Niklas i sin utsago inte ger mycket uttryck för personalens behov (Arvonen, 2002). Niklas betonar också vikten av att rutiner följs och att kunderna bemöts korrekt.

På frågan vad personalfrågor innebär för honom svarar han:

Personalfrågor för mig är en väldigt enkel sak faktiskt. Bortskämd kanske man kan säga då! Du jobbar om du kan. Är du lite förkyld en dag, så givetvis går du inte till jobbet om du smittar någon, men du jobbar om du kan. På ett större företag så är det nog lättare återigen, ”jag mår inte så bra idag”. Så tänker du inte per automatik om du jobbar i ett mindre företag utan du vet att du kan göra något ändå.

Som ett kort svar på frågan tillägger han att personalpolitiken i företaget därför är i princip ”*oexisterande*” och att han lägger ”*försumbart lite*” tid på dessa frågor, eftersom han inte ser behovet av det. Han menar att det ligger i allas intresse att det ska fungera. Niklas har inte några handlingsplaner eller rutiner för personalhantering, utan blir exempelvis en anställd sjuk löser han det vid det tillfället.

Niklas säger att i och med att de är ett så litet företag är det viktigt att kunna lita på varandra. Förtroende är allt, säger han. Detta ställdes på sin spets då en anställd hade sökt ett jobb hos en konkurrent. ”*Han kan ju inte vara kvar i ett litet företag om vi inte litar på honom*”. Efter denna händelse, som resulterade i en uppsägning, tvekar han att anställa igen. Han menar att det kräver mer av de som redan arbetar i företaget, då de inte kan ”*släppa någon lös en tid*”. Han beskriver en före detta anställd som tyckte om att ha en inrutad dag, men Niklas menar att det inte funkar att ha det synsättet här. Även denna person slutade på företaget. Det framkommer att han förväntar sig relativt mycket av personalen och just vikten av att kunna lita på sin personal återkommer som ett viktigt tema under berättelsens gång.

Vad det gäller behov av stöd säger Niklas att han vid juridiska frågor tar kontakt med Företagarna samt en revisor när det gäller ekonomiska frågor. Inom branschen finns något som liknar kamratstödare inom, men Niklas har ännu inte känt något behov av att prata med dem. Han menar att på grund av att han är omringad av sin familj så är det egentligen den bästa stödet man kan få.

## **4.7 Tina**

Tina berättar att hon började studera sent livet efter att ha arbetat inom en mängd olika branscher. Efter sin utbildning fick hon jobb på ett enmansföretag. Efter en tid ville den dåvarande ägaren dra sig tillbaka och Tina fick då erbjudande om att ta över verksamheten, vilket hon gärna ville. Hennes föräldrar var lantbrukare och egenföretagare och hon menar att det alltid har funnits i bakhuvudet att vara sin egenföretagare, att kunna ta ansvaret fullt ut och en vilja att komma framåt. I dagsläget har Tina två anställda och med som delägare finns hennes man, som dock inte är aktiv i den dagliga verksamheten.

### **4.7.1 En berättelse om ledarskapsutveckling, noggrannhet och vikten av att vara en i mängden**

Under intervjun framkommer att Tina inte gärna vill ta på sig rollen som ledare. Hon menar att det är viktigt att vara som alla andra, att inte visa sig förmer utan istället att försöka smälta in. På frågan om hon ser på sig själv som ledare svarar hon:

Nej, jag gör inte det. Jag känner mig som en i mängden. Det får inte bli så att man sitter lite högre upp, för det.. så är inte jag, jag vill va här nere (visar med händerna för att illustrera att hon befinner sig ute bland de övriga) .. men ändå så vet jag ju att det är någon som måste fatta beslut, vilket det än är, både bra och dåligt...

Det finns dock en viss motsägelse kring hennes önskan att framstå som en osynlig ledare då hon senare uttrycker en stark vilja att vidareutbilda sig inom ledarskapsområdet:

Om jag skulle vilja utbilda mig vidare inom någonting då var det just inom det här med att kunna leda personalen, lite mer proffsigt för att det känner jag att det har jag inte...men i ett sådant här litet företag är det så enkelt så jag tycker att det funkar bra.

Personalfrågor anser hon är integrerade i verksamheten och att det är viktigt att prata mycket med varandra. Mycket beslut fattas tillsammans, framför allt när det gäller kunderna. Ett återkommande tema är att kunna komma överens inom gruppen och Tina anser sig haft tur som har personal som är relativt lik henne själv. Hon anser att det skulle kunna bli problem om det skulle börja någon som är alltför annorlunda och konstaterar att man måste vara på ett visst sätt för att passa in.

På frågan om hon avsätter resurser för personalfrågor svarar hon:

Nej, det gör vi inte. Det gör vi inte. Utan vi tar dem..dem tar vi oftast när vi dricker kaffe, för alltså när vi är så få så är det väldigt lätt att prata så att det är liksom inget avancerat (skratt)

I linje med Abrahamssons (2006) forskning har företaget en diffus organisation där långsiktig planering och utarbetade riktlinjer är mer eller mindre obefintliga. Lönesamtal, semesterdagar

och andra frågor som skall diskuteras tas ofta upp runt kaffebordet ”i all enkelhet”, som Tina uttrycker det.

Enligt Arvonens (2002) ledarskapsprofiler skulle Tinas ledarskapsstil kunna hänvisas till den osynliga ledaren men även till kompisledaren, då viljan att vara en i mängden är ett starkt tema i hennes resonemang. Enligt Arvonens (2002) förlorar kompisledaren möjlighet att styra och strukturera, något som dock inte stämmer in på Tina, som gillar noggrannhet och struktur. Hon berättar att det är viktigt att komma överens inom arbetsgruppen samtidigt som hon säger att företaget finns till för kunderna, att det känns bra att kunna hjälpa dem och få dem att må bra. Resonemanget kan hänvisas till mittprofilen i *Managerial Grid* (Granberg, 2003), vad gäller fokus på produktion och relation. Produktionen kommer först men arbetsmoralen kan inte bortses från.

Tina är medlem i Företagarna dit hon vänder sig för att få juridisk hjälp, vilket hon nyligen gjorde vid en uppsägning. Hon uttrycker en stark önskan om någon form av utbildning eller mentor för att kunna få ett allmänt stöd i ledarskapsfrågor. Tina menar att hon behöver bekräftelse från andra att hon som ledare är på rätt väg, mycket för att stärka sig själv. Hon säger sig bolla mycket med sin man hemma men tycker att vissa frågor vore det bättre att vända sig till en utomstående med.

## 5. DISKUSSION

Studien pekar framför allt på vissa tendenser, bland annat att ledning i mikroföretag innefattar många olika sysslor, som sträcker sig bortom själva ledarrollen. Vidare framträder en ledare som vill engagera och motivera sina medarbetare samt göra dem delaktiga i verksamheten. Ett fokus på produktion och kortsiktig planering är kännetecknade för ledarskapet, vilket i vissa fall kan upplevas stå i konflikt med hanteringen av personalfrågor. Resultatet visar också att dessa frågor huvudsakligen behandlas utifrån intuition och känsla. Ledarnas relativt enkla och oproblematiske syn på personalfrågor gör att de flesta inte upplever något behov av stöd i dessa frågor.

Studiens teoretiska ramverk utifrån begreppen holistiskt ledarskap (Holmqvist, 2006) samt diffus organisation (Abrahamsson, 2006) överensstämmer väl med studiens framträdande mönster. Arvonens (2002) modell över ledarskapsprofiler tillsammans med narrativ metod används för att belysa och lyfta fram vad som är kännetecknade för mikroföretagares ledarskap.

Nedan kommer en diskussion att föras utifrån studiens frågeställningar.

*Vad är kännetecknande för ledarskapet i mikroföretaget?*

Ett mönster som framträder i studien är att samtliga ledare uttrycker att de är delaktiga i många, eller rent av de flesta, processer inom företaget, vilket kan kopplas till Holmqvists (2006) resonemang om holistiskt ledarskap. Studiens resultat tyder på att det få antalet anställda inte lämnar något utrymme för funktionsuppdelningar eller tydliga hierarkiska nivåer. Intrycket är att det lilla företaget inte har behov eller resurser att ha en ledare som innehar en helt administrativ roll. Den kortsiktiga planeringen beror enligt SOU-rapporten

(1998:94) på att småföretagares främsta uppgift är att få ekonomin att gå ihop. Konsekvensen blir att ledarskapet inriktar sig mot produktion (Granberg, 2003). Claes, Bosse, Niklas och Tina ger uttryck för vikten att kunder blir nöjda och att projekt slutförs i tid, även om detta innebär att personalen måste arbeta övertid. Det framstår i ledarnas utsagor som att mikroföretagen måste hålla en hög servicenivå, då de i större utsträckning är beroende av varje enskild kund.

Samtidigt är intresse för människor (Granberg, 2003) något som framställs som viktigt och påverkar ledarskapet i mikroföretagen. Sex av sju ledare nämner vikten av god stämning och att ha medarbetare som är motiverade. Detta beror enligt intervjupersonerna på att de i stor utsträckning är beroende av varandra i det lilla företaget. Vi anser också att det kan knytas till mikroföretagets begränsade ekonomiska marginaler, som gör att företagarna inte har råd att ha personal som inte fullt ut bidrar till verksamheten. Vår fördom om den engagerade entreprenören som arbetar dygnet runt har delvis kommit att förändras i och med studiens resultat. Flera av företagarna uppger att en viktig aspekt av att driva eget är att ha kul på jobbet. De prioriterar även livskvalité och en aktiv fritid. Att verka för en god gemenskap blir, enligt oss, således ett självändamål eftersom ledarna anser att det är viktigt att trivas på sin arbetsplats.

En motsättning vi har funnit i materialet är att två ledare inte ser sig som ledare, trots att de rent formellt är både ägare och företagsledare. Tina uttrycker vikten av att vara en i mängden medan Jesper säger motsatsen; svårigheten av att vara en i mängden. Tina menar att det i en liten organisation är viktigt att en bra stämning råder samt att beslut fattas gemensamt. Hon kopplar också ledarrollen till att vara lite förmer och ställa sig över andra människor, vilket kan förklara varför hon vill ha en mer tillbakahållen roll. Jesper menar däremot att svårigheten ligger i att han känner de anställda på ett personligt plan och att han som ledare är mer synlig i verksamheten. Detta går i linje med Holmqvists (2006) benämning holistiskt ledarskap, vilken beskriver att synligheten beror på att ledaren är involverad i de flesta av företagets processer. Jesper ger uttryck för att han anser att det är svårt att dra sig undan, eftersom han arbetar nära övriga medarbetare. Detta står i kontrast till de föreställningar om att ledarskap och sociala relationer är oproblematiska i småföretag (Abrahamsson, 2006). Sex av sju ledare anger dock att ledarskapet är relativt problemfritt i det mindre företaget. Särskilt Claes och Maria framhåller att det är lättare att leda ett småföretag på grund av korta beslutsvägar och liten administration. De jämför med sina tidigare arbeten på större företag och särskilt Claes uttrycker en frustration över krånglig byråkrati som han upplever enbart tidskrävande.

Utifrån Arvonens (2002) ledarskapsprofiler har vi analyserat hur ledarna talar om sitt ledarskap. Vi har tolkat att två av ledarna har drag av den uppgiftsorienterade ledaren, två kan ses som trädgårdsmästare och en som transaktionell ledare med inslag av en autokratisk ledarstil. De två andra intervjupersonerna pendlar mellan att vara kompisledare, osynlig eller en vanlig ledare. Detta tyder på att det inte enbart finns en ledarstil inom mikroföretag, utan stilen beror snarare på ledarens personlighet och bakgrund. När vi beskrivit dem enligt ledarskapsprofilerna har vi tagit fasta på det vi uppfattat att ledarna framhållit i sitt ledarskap, samt hur de förhåller sig till medarbetarna respektive företagets produktion. Vi är medvetna om att detta innebär att vi kategoriserar dem och resultatet är beroende av våra tolkningar. Vi har ändå sett en vinst i att göra detta för att kunna belysa de dimensioner som är kännetecknande för deras ledarskap. Samtidigt vittnar studiens resultat att ledarna har mycket gemensamt. I linje med Arvonens (2002) påpekande anpassas ledarskapet efter den kontext i vilken ledaren verkar. Då alla arbetar inom mikroföretag med många kontextuella likheter gör

det att ledarna beskriver sig på ett snarlikt sätt och i många avseenden utövar ett liknande ledarskap.

### *Hur hanterar ledare inom mikroföretaget personalfrågor?*

Resultatet tyder på att personalfrågor i huvudsak omfattar ekonomiska aspekter, då ledarna bland annat hänvisar till utbetalning av löner, försäkringar och bonussystem. Samtidigt uttrycker de flesta ledare att personalfrågor är betydelsefulla för organisationen och betonar vikten av motivation, trivsel samt att det råder en bra stämning på arbetsplatsen. Många av ledarna påpekar att det är viktigt att hitta på aktiviteter även på fritiden, för att på så sätt stärka sammanhållningen i företaget. Framför allt Claes och Bosse framhåller hur de besöker dyra restauranger, anordnar resor och utflykter tillsammans med medarbetarna. Då de ombeds beskriva hur de arbetar med personalpolitik i vardagen, var det däremot svårt att få ett konkret svar. Vidare framträder i huvudsak en relativt materiell syn på belöning, då de flesta uttrycker att de har bonussystem och visar sin uppskattning genom påkostade aktiviteter. Detta kan kopplas till ledarnas fokus på produktion (Granberg, 2003), då vi tolkar att en tanke med bonussystem är de anställda ska få ett större intresse av att öka sin prestation, vilket i förlängningen bidrar till en större vinst för företaget. Det förespråkas också en öppenhet hur det går för företaget. Maria, Bosse och Jesper beskriver att de öppet redovisar siffror, som ett led i att engagera de anställda och skapa delaktighet.

I studien framträder en relativt enkel och oproblematiserad syn när ledarna berättar om sitt förhållningssätt till personalfrågor. Enkelheten är ett återkommande tema och under intervjuerna framkommer att hanteringen av personalfrågor ofta sker under informella former, exempelvis vid fikastunderna. Ledarna uppger att de i många fall huvudsakligen styrs av intuition och känsla vad gäller personalarbetet. Ingen av ledarna uppger heller att de har en formell utbildning i personalhantering, vilket i kombination med deras relativt oproblematiserade syn, kan leda till att de inte till fullo inser värdet av att arbeta med personalfrågor på ett genomtänkt sätt. Strategiskt arbete är enligt Abrahamsson (2006) en förutsättning för tillväxt och något som gynnar organisationen. Jesper är den ende som uttryckligen strävar efter att utöka verksamheten och nämner också att han under det senaste året försökt att arbeta mer strategiskt, vilket lett till att personalfrågorna fått ett större utrymme. De andra ledarna framhåller dock fördelarna med småskaligheten och resultatet tyder på att viljan att expandera verksamheterna är liten. Claes antyder även att ett större antal anställda bidrar till ökade krav. Då de är så beroende av varandra i det lilla företaget framhäver många ledare vikten av att de kan lita på sin personal. I och med detta finns det en tveksamhet till att nyrekrytera och ledarna uttrycker att det svår att säga upp personer som inte passar in i verksamheten. Ett resultat av detta är att rekrytering helst sker genom personer de känner, vilket framför allt Maria, Niklas och Bosse uttrycker.

Ingen av ledarna uppger att de har nedskrivna policys angående personalen eller uttrycker en utarbetad personalpolitiskidé. De kan ändå visa sig ha en vision med personalen, Bosse säger exempelvis att de har en strävan att göra alla anställda till delägare. Vidare uttrycker Karolina att hon arbetar med kompetensutveckling för medarbetare som är extra duktiga inom sitt område. Vi kan dock konstatera att detta är tankar av en mer obestämd, outtalad karaktär i linje med Abrahamssons (2006) teori om diffus organisation. En förklaring till att man väljer att inte lägga tid på att dokumentera riktlinjer kan bero på tidsbrist. Framför allt Claes uttrycker det onödigt, då han anser att dokumentation inte behöver vara en garanti för att någonting i praktiken blir uträttat. Han hänvisar också till att egenföretagare inte har tid för

det. Vad som i slutändan har betydelse är att kunderna är nöjda och betalar sina fakturor. Detta kan ses som ett led i inriktning på produktion (Granberg, 2003).

Något som framkommer, om inte direkt så mellan raderna, är att de flesta av ledarna förväntar sig relativt mycket av sina anställda. För att dra saken till sin spets säger Niklas att han räknar med att medarbetarna kommer till arbetet trots att de är sjuka, med motiveringen att det alltid finns något personalen kan göra. Även om Niklas uttalande kanske inte är representativt för gruppen i stort, anser vi att det tyder på en omedvetenhet om vilka konsekvenser en sådan inställning kan få för medarbetarnas hälsa, exempelvis i form av förslitningsskador eller utbrändhet. Högre krav i kombination med kortsiktig planering kan leda till att personalhanteringen kommer i skymundan på bekostnad av medarbetarnas välmående.

### *Upplever ledarna inom mikroföretagen ett behov av stöd inom dessa frågor?*

Samtliga ledare i studien säger att de vänder sig till Företagarna för juridisk rådgivning. Detta är inte särskilt förvånande då vårt urval är hämtat genom Företagarna, vilka erbjuder alla medlemmar fri juridisk rådgivning. Ledarna uppger också att de vänder sig till en revisor, försäkringsmäklare eller tar hjälp av andra experter då de behöver hjälp. Karolina, Maria, Bosse och Claes pratar om vikten av ett stort nätverk som de kan vända sig till när problem dyker upp. Maria nämner exempelvis att hon vänder sig till en bror som är personalvetare och Karolina har nära kontakt med en kvinna från facket. Intressant är att alla tre kvinnorna i studien uttrycker ett behov av en mentor. Maria och Karolina menar att det framför allt skulle ha behövts i början av deras karriärer, medan Tina ser ett behov än idag. Huruvida det finns ett samband mellan önskan om mentor och att personen som uttrycker det är kvinna, är dock en diskussion vi väljer att inte gå in på grund av uppsatsens avgränsning.

Ledarnas relativt enkla och oproblematiske syn på området kan tyda på att man ännu inte är mogen eller ser behovet av ett mer strategiskt fokus på personalfrågor. Ett tecken på att behov finns är att en av våra intervjupersoner, Jesper, har tagit hjälp av en personalkonsulent. Samtidigt är Jesper den person som uttryckligen berättat att han inte tycker att personalfrågor är roliga att arbeta med, vilket kan vara en av anledningarna till att han valt att delegera vissa av dessa uppgifter till utomstående. Ytterligare en anledning kan vara att han vill utvidga verksamheten och uppger i samband med detta att personalfrågorna har fått större betydelse.

Det går i studien inte att finna underlag för Karevas antagande om att det finns ett uttalat behov av stöd bland ledare i mikroföretag inom personalområdet. Vissa ledare ger istället uttryck för andra behov som att bli stärkta i sitt ledarskap, exempelvis i form av ledarskapsutveckling eller extern hjälp i styrelsen.

## **5.1 Avslutande reflektion**

Studien har varit intressant ur ett personalvetenskapligt perspektiv då den gett inblick i hur ledare i mikroföretag ser på sitt ledarskap, resonerar om personalfrågor samt om de upplever att de behöver stöd i dessa frågor. Vidare har studien ökat förståelsen om och på vilket sätt personalvetare skulle kunna bidra med sin kunskap samt om det finns en marknad för personalrelaterade tjänster inom mikroföretag. Utifrån studiens resultat har vi dock kunnat konstatera att ledarna i liten grad uttrycker ett behov av stöd inom personalområdet. Det framstår, i vår mening, som att personalvetare har en uppgift att sprida nyttan av att arbeta på ett strategiskt sätt med personalfrågor samt hur det skulle kunna bidra till mer framgångsrika



organisationer. Med tanke på att hela 96 procent av Sveriges företag klassificeras som mikroföretag borde de kunna utgöra en marknad för konsulttjänster inom personalområdet.

Genom att studera undersökningsområdet ur ett narrativt perspektiv har möjlighet getts att låta ledarna själva resonera kring våra frågeställningar och utveckla sina berättelser, vilket gett oss ett rikt material. Metoden har också inneburit en möjlighet att lyfta fram viktiga teman i intervjupersonernas berättelse och vi har därmed kunnat teckna en djupare och mer levande bild av ledare i mikroföretag. Den kunskap metoden förmedlar är på inget sätt "sanningen" och påverkas av de val och tolkningar vi som författare gjort. En brist är att vi inte hann med de två sista stegen i analysmodellen (Johansson, 2005) då det hade varit intressant att återföra materialet till våra intervjupersoner och låtit dem utveckla berättelsen. Vi tror att detta hade kunnat höja kvalitén i tolkningarna samt berikat vår analys. Vi har dock varit noga med att det är våra tolkningar som framkommer i arbetet samt att ledarnas utsagor är föränderliga och beroende av kontexten. Detta har lett till att vi redan från början inte haft någon ambition att generalisera vårt material. Genom en kombination av flera metoder, exempelvis observationer och enkätundersökningar, hade en annorlunda och mer heltäckande bild kunnat ges. Det hade också varit intressant att jämföra ledarnas utsagor med intervjuresultat från medarbetarna för att få deras syn. Dock fanns inget utrymme för detta i vår studie. Vi kan också se att färre intervjuer som istället gått djupare förmodligen hade lämpat sig bättre vid narrativ metod, eftersom vi nu fick handskas med ett relativt omfattande material.

Behov av stöd inom personalfrågor hade kunnat undersökas genom en enkätundersökning, vilket hade kunnat tillfredsställa vår uppdragsgivares ursprungliga önskemål bättre. Vi ansåg dock att en sådan marknadsundersökning inte var förenlig med de mål vi hade med vår uppsats. Vinsten med en enkätundersökning hade dock kunnat vara att vi nått fler ledare och på så sätt fått ett kvantitativt större material, som dessutom hade varit generaliserbart. Vinsten med vår kvalitativa studie har dock varit den inblick vi fått i hur ledarna uppfattar sin verklighet samt att vi kunnat ta reda på förklaringar till deras utsagor mer utförligt. Det har på så vis gett oss ett mer nyanserat och rikt material än vad som hade varit fallet vid en enkätundersökning, där det enbart hade gått att undersöka tydligt specificerade frågeställningar.

Forskningsområdet ledning i mikroföretag med fokus på personalfrågor anser vi är ett intressant undersökningsområde eftersom de utgör majoriteten av alla företag i Sverige och anställer en betydande del av arbetskraften. Vi anser också att området skulle kunna utforskas ytterligare, vilket bidrar till att förslagen till fortsatt forskning blir flera. Vi har tidigare gett förslag till en studie som undersöker de anställdas upplevelser av ledarskapet i mikroföretag som hade kunnat komplettera ledarens utsagor. En undersökning som fokuserar på genusfrågor hade varit givande, då vi i vårt material funnit en intressant ingång. Vidare hade det kunnat undersökas hur ålder och därmed erfarenhet påverkar det upplevda behovet av stöd. En mer omfattande studie hade vidare kunnat undersöka hur dessa frågor upplevs och hanteras inom skilda branscher.

Avslutningsvis kan vi konstatera att mikroföretagets småskalighet påverkar hur ledarskapet och personalfrågor hanteras i verksamheten. Vi tror att personalvetare har en betydelsefull, om än inte självklar, roll att spela för att framhålla det personalvetenskapliga perspektivet inom dessa små företag.

# KÄLLFÖRTECKNING

## Skriftliga källor

Abrahamsson, L. (2006) Småföretag – hjältestory, familjeaffär eller ren business? Ur Ylinenpää, H.; Johansson, B.; Johansson, J. (red). *Ledning i småföretag*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M.; Kärman, D.; Svenningsson, S. (2009) Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjälteideal och vardagsmagi ur Jönsson, S. & Strannegård, L. (red). *Ledarskapsboken* Malmö: Liber AB

Czarniawska, B (2004) Narratives in social science research. London: Sage

Granberg, O. (2003) *PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling*. 3:e upplagan. Stockholm: Natur och kultur

Hydén, L-C. (1997) De otaliga berättelserna ur Hydén, L-C. & Hydén, M. (red). *Att studera berättelser. Samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv*. Stockholm: Liber AB

Holmquist, C. (2006) Entreprenörskap och ledning ur Ylinenpää, H.; Johansson, B.; Johansson, J (red). *Ledning i småföretag*. Lund: Studentlitteratur

Hård af Segerstad, S. (2000) *Föreställningar om att leda småföretag* Linköping: Linköpings universitet, Ekonomiska institutionen

Johansson, A.(2005) Narrativ teori och metod. Med livsberättelsen i fokus. Lund: Studentlitteratur

Kvale, S (1997) Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur

Larsson, S (1994) Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier ur Starrin, B & Svensson, P-G. (red). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* Lund: Studentlitteratur

Persson, B (1997) Småföretagen som forskningsfält ur Persson, B (red). *Småföretagande, entreprenörskap och jobben – ett forskningsfält i förändring*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning

Ramström, D (1997) Småföretagsforskningen på nya vägar ur Persson, B (red). *Småföretagande, entreprenörskap och jobben – ett forskningsfält i förändring*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning

Rantakyro, L (2002) *Strategic Management in Small Metal Job Shops in Sweden and in the U.S.* Engineering Management Journal vol. 12 no. 2

Riessman, C. (1997) Berätta, transkribera, analysera ur Hydén, L-C. & Hydén, M. (red). *Att studera berättelser. Samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv*. Stockholm: Liber AB

Silverman, D (2006) *Interpreting Qualitative Data* 3:e upplagan London: Sage Publications

Stukát, S (2005) Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J (2002) *Att skriva uppsats med akribi* Lund: Studentlitteratur

Wigren, C (2003) *The Spirit of Gnosjö - The Grand Narrative and Beyond*. Doktorsavhandling Internationella Handelshögskolan i Jönköping

Willig, C (2008) *Introducing Qualitative Research in Psychology. Adventures in theory and method*. 2:a upplagan Berkshire: Open University Press

Ylinenpää, H.; Johansson, B.; Johansson, J. (2006) Varför ännu en bok om småföretag? Ur Ylinenpää, H.; Johansson, B.; Johansson, J. (red). *Ledning i småföretag*. Lund: Studentlitteratur

### **Internetkällor**

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (2010-05-05)

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_sv.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm) (2010-05-04)

[http://www.ff.se/sitespecific/foretagarforbundet/publication\\_files/2009\\_03\\_Sveriges\\_smaforetag.pdf](http://www.ff.se/sitespecific/foretagarforbundet/publication_files/2009_03_Sveriges_smaforetag.pdf) (2010-05-17)

<http://www.ff.se/artiklar/nyheter/2010-05-21/smaforetagen-viktiga-for-valfarden-forenklade-regler-och-sankta-avgifter-kravs/> (2010-06-03)

<http://www.foretagarna.se/Om-foretagarna/Var-organisation/> (2010-05-17)

<http://www.foretagarna.se/Aktuellt-och-opinion/Rapporter/-2010-/Smaforetagen-Sveriges-storsta-skattebetalare/> (2010-06-03)

<http://www.kareva.se/vision.htm> (2010-04-03)

[http://www.scb.se/Grupp/OmSCB/Verksamhet/Remisser/Departementsremisser/SCBs%20ytt\\_rande%20dnr%202009%20454.doc](http://www.scb.se/Grupp/OmSCB/Verksamhet/Remisser/Departementsremisser/SCBs%20ytt_rande%20dnr%202009%20454.doc) (2010-05-04)

<http://www.sweden.gov.se/content/1/c4/24/44/37595f8e.pdf> (2010-04-25)

# BILAGOR

## *Bilaga 1: Information till företagen*

Hej,

Vi som kontaktat Er angående denna intervju är två studenter från Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet, som skriver ett examensarbete om ledning i mikroföretag (dvs. ett företag med 1 - 9 anställda) med fokus på personalfrågor. För att undersöka detta kommer vi att intervjua ett antal ledare i mikroföretag och undersöka dels hur de ser på personalfrågor och dels hur de arbetar med personalfrågor i det dagliga arbetet. Vi ser på personalfrågor i vid mening, vilket kan inkludera allt från löneadministration till kompetensutveckling.

För att Du ska få en uppfattning om hur intervjun kommer att se ut följer här konkreta exempel på ämnesområden och frågor som kommer att diskuteras. Med huvudfrågan om hur ledare i mikroföretag hanterar personalfrågor, kommer intervjun att kretsa kring ämnen som företagets organisation, ledarrollen och synen på personalfrågor.

Tanken är att intervjun inte kommer kräva någon förberedelse från Din sida och kommer ta max en timma i anspråk. Vidare kommer resultatet från intervjun att anonymiseras.

Avslutningsvis vill vi på förhand tacka för att Du har ställt upp och hjälpt oss till en utökad förståelse för hur personalarbete bedrivs och uppfattas i det mindre företaget.

Vänliga hälsningar,

Erika och Julia

## ***Bilaga 2: Intervjuguide***

### ***Bakgrund och ledarskap***

- Kan du berätta kortfattat om dig själv? Vad har du för bakgrund och utbildning? Hur kom det sig att du valde den här banan?
- Berätta om din roll på företaget? Ser du dig själv som ledare? På vilket sätt?
- Organisationsstruktur – hur många anställda, funktioner, struktur?

### ***Personalfrågor***

- Vad innebär personalfrågor för dig?
- Hur jobbar ni med personalfrågor på ert företag? Vilken betydelse anser du att dessa frågor har inom företaget?
- Avsätter ni resurser för dessa frågor?
- Har ni riktlinjer för hur ni ska hantera dessa frågor dokumenterat? Uppföljning?
- Ser du några fördelar med sättet ni arbetar med personalfrågor? Vilka nackdelar/brister kan du se? Kan du ge exempel? Om det dyker upp ett problem, hur agerar ni då?
- Hur ser på ditt ledarskap i förhållande till dessa frågor? Vem anser du har ansvar för dessa frågor?
- Hur mycket tid lägger du på dessa frågor (ex under en arbetsvecka)?
- Upplever du att du har den kunskap du behöver för att hantera dessa frågor? Behöver du lära dig något mer?

### ***Behov av utveckling***

- Var vänder du dig idag när det dyker upp frågor som du inte har kännedom om? Vilka fördelar och nackdelar ser du med detta?
- Skulle du vilja ha något extra stöd för att hantera problem som dyker upp? Vad skulle det kunna tänkas vara? Ser du någon tänkbar lösning?